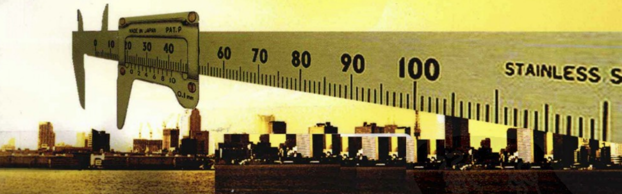
陈文生 著

JIUDIAN GUANLI JINGDAIN ANLI

酒店管理经典案例

（修订版）



著名酒店管理专家 《饭店世界》主编 王大悟
著名旅游培训专家 《中国旅游报》社长 陈志学



海峡出版发行集团 THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP | 福建人民出版社 FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

酒店服务问题从根本上说都是管理问题，因此，任何服务问题都必须从管理上找原因。比“管理”更高的升华则是“理念”，管理者有什么样的理念，就会产生什么样相应的制度和服务。陈文生先生的案例研究正是从管理的高度和理念的深度论析案例，鞭辟入里，使一个个普通简单的案例闪出思想的火花，点明管理的精髓。酒店管理者不妨忙里偷闲，读读这本贴近酒店现实的书，也可作为酒店各部门及各班组日常培训的实用教材。

——上海社科院旅游研究中心主任、《饭店世界》主编　王大悟

《酒店管理经典案例》的点评有一定的高度和深度。高度在于作者能够从经营和管理的视角看问题，深度在于能以理念是非加以剖析。即使是普通的服务案例，也不就事论事，而是从管理上找原因。经营管理类的案例点评更是蕴含着令人信服的鲜明观点和崭新理念，十分精辟、深刻。这些案例看似平常，平时难以引起关注和重视，而作者却留意捕捉，精心挖掘，以小见大，意义深刻，在其评析中处处体现现代的营销观念和管理思想，令人抚书品味，掩卷难忘。

——《中国旅游报》社长　陈志学

上架建议：酒店管理



ISBN 978-7-211-06290-4

9 787211 062904 >

定价：28.00元

陈文生 著

JIUDIAN GUANLI JINGDAIN ANLI

酒店管理经典案例

（修订版）

海峡出版发行集团 THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP | 福建人民出版社 FUJIAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

酒店管理经典案例/陈文生著．—福州：福建人民出版社，2011.4

ISBN 978-7-211-06290-4

Ⅰ.①酒… Ⅱ.①陈… Ⅲ.①饭店—企业管理—案例—汇编 Ⅳ.①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 045999 号

酒店管理经典案例

JIU DIAN GUAN LI JING DIAN AN LI

作　　者：陈文生
责任编辑：代媛媛
出版发行：海峡出版发行集团
福建人民出版社　　电　　话：0591—87533169（发行部）
网　　址：http://www.fjpph.com　　电子邮箱：fjpph7211@126.com
地　　址：福州市东水路 76 号　　邮政编码：350001
经　　销：福建新华发行（集团）有限责任公司
印　　刷：福州市青盟印刷有限公司
地　　址：福州市新店村新连 1 号　　邮政编码：350012
开　　本：770 毫米×970 毫米　1/16
印　　张：16.5
字　　数：228 千字
版　　次：2011 年 4 月第 1 版　　2011 年 4 月第 1 次印刷
书　　号：ISBN 978-7-211-06290-4
定　　价：28.00 元

序

曾有一位酒店职业经理人说过这样一句话：做酒店，就是把自己交给了琐碎，亦即酒店有做不完的“小事”。

在酒店业内还流行着这样一句话：酒店无小事。也就是说酒店的事看似小，却为大，甚至大到关乎酒店的兴衰存亡。

是啊，“酒店人”都有这样的体会：整天忙忙碌碌于琐碎之中，虽然谈不上轰轰烈烈、惊天动地，但那颗心，犹如悬于空中总放不下，因为小事处之不慎，处之不智，即有可能转化为大事。尤其在酒店业竞争日益激烈，顾客消费行为日趋成熟的今天，都有可能因小事而影响到酒店的形象、声誉乃至经济效益。

所以说，做酒店，做的既是小事，也是大事，不然为什么大家都说做酒店工作累呢？

的确，在酒店的经营、服务中存在着许许多多看似很小，但深入其中却可能有无限大的“小事”。许多不起眼的现象和个案，无不折射出管理和营销的工作水平；在经营管理中出现的许多困惑和问题，无不与管理者的思维方式即思考问题的角度以及理念、观点、态度等意识形态的缺失或错位相关联。这也正是我撰写本书时思考问题的出发点。

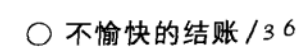
本书分上、下两编。上编为案例及点评，选择了酒店日常发生的一部分典型个案进行分析评述，力图以小见大，从管理或营销的角度说明问题。上编案例有的是我的亲身经历，有的是我亲耳听当事人所述。每一篇案例均为本人编写和点评，素材可靠，感受深切。下编为专题论述，则是我在教学和实践中的所思所想及体会总结。本书若能为酒店同仁带来启发和帮助，我则倍感欣慰。如果读者能够对本书观点提出批评意见，或对本书案例和论题与我一起作进一步深入探讨，本人则不胜感激。

陈文生

2011 年 1 月于福州

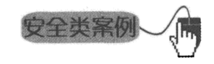
CONTENTS · 目 录

上编：案例及点评





上编：案例及点评



停车风波

已是下半夜时分，天还下着蒙蒙细雨，福建省宁德市某酒店停车场的大功率钠灯早已熄灭，只有周边的路灯在雨帘中泛出微弱的白光。

这时一辆黑色轿车缓缓地滑进停车场。停车场门口岗亭的保安员急匆匆地赶到车旁，正想指挥车辆停靠在合适位置，可是车里的客人已经出来并冒雨往大堂方向跑去。保安员只好作罢，回到自己的岗位去了。

第二天一早，这辆车牌显示来自浙江的奥迪轿车的主人找到停车场门口岗亭的保安员，声称他的轿车右边尾部被刮伤，并认定是原先停在他车右旁的另一部车开出去时刮的，责怪保安员没有帮忙指挥那部车开出，才导致这样的结果。

这位保安员则回答说："我虽然都在岗亭里，但并没有听到车的刮碰声，会不会是你的车未进场之前在外面就已经被刮了？"

话音未落，这位人高马大的中年男子就上前抓住保安员的衣领，大有要揍人之势，幸好被劝阻。

事情到此并未结束，过了一会儿，该客人找到大堂副理，要求酒店给予赔偿。

由于该酒店停车场的监控探头早已损坏，也就没有停车场的摄影录像。因此，大堂副理无法判断该车是否在本酒店停车场所刮，只好请求客人找保险公司赔付。没想到该车保险期刚过，未作续保而无法索赔，于是坚持要求酒店予以赔偿。大堂副理则以尚难断定该车是否在本酒店停车场刮碰为由拒绝了客人的要求。

不料，这位恼怒的车主竟然将车停在了酒店大堂门前的回车

道上，堵住了其他车辆通行，并声称要请媒体曝光此事。

无奈，酒店只好与客人协商，最后以免去这位客人的两夜房费才平息了这场风波。



点评：

类似本案的例子屡有所闻却不见减少，为什么呢？其中一个重要原因，恐怕是发生类似事件的酒店没有将停车场视为酒店产品的一部分，而疏于严密管理的缘故吧。

我们先来链接另一家酒店发生同类事件后处理的情形：某日，该酒店大堂副理接到一位客人报称其车身被刮，同样要求酒店予以赔偿。大堂副理很快将停车场的录像调出来与客人一起观看，录像中清楚地表明该车从进入车场到客人发现车身刮痕的整个过程中，该车两旁在近距离内并无其他车辆与之为伴。附近车辆进出均在保安员的指挥下安全行驶，没有发生过包括该车在内的刮碰现象。车主看后不得不承认自己的轿车应是在酒店之外就被刮过，此事自然得到了顺利解决。这说明了什么呢？该酒店之所以监控探头完好，录像完整，说明了他们把客人停车视为消费行为之一并给予了高度重视。因此，该酒店的保安员也十分认真地指挥着每一部车的进出，自然也就不会发生类似前述案例的事情了。

为了减少乃至杜绝客人车辆被刮、零件被偷甚至整部车失踪的事件，应把停车场看作是酒店产品之一，同时也是一家酒店用以促销的条件之一——若停车场不方便或不安全，那些有自驾车的客人是不会光顾的！为此，酒店应有如下措施：

第一，设看场保安岗，24 小时走动巡视，主动指挥车辆进出，以防车辆碰撞或堵车事件发生；

第二，有 24 小时运转的电子眼监察（当然夜间也要有足够的光源），并保留一定期限的录像资料，以备发生意外后可供回放查看和判断之需；

第三，为防止客车被盗，客人的车辆进入停车场时，发给停

车卡，离开时凭停车卡放行。另外，为避免在本店消费的客人对停车收费不满，可以不予收费，那么在发卡之时交代客人凭此卡到总台或吧台换一张表明在本酒店消费的另一种停车卡。而对那些不在本酒店消费的客人车辆照样收费，此举可限制附近居民有过多的私家车停放本酒店车场而影响营业。也许有人认为，酒店发停车卡给客人似乎存在风险——万一客车丢失，此卡岂不成为客人与酒店打官司的凭据？说到风险，我想天底下恐怕还没有不担任何风险的商业活动，重要的是应想办法如何去规避风险。我们采取种种措施（包括发停车卡）的目的就是力求客车安全，把风险降至最低。如果有以上担心而不发卡，那么客车丢失之后吃官司的可能性则更大。假如都不想承担风险，那干脆事先向客人声明本酒店不看车，丢失概不负责。这无异于告知客人本酒店没有停车场，显然直接影响到有自驾车客户上门投宿与消费，损失更为巨大。

第四，购买包括客车安全的公共责任险，不失为一种以防不测的措施，也算为防止不测增加一道“防火墙”。

深夜魅影

某日深夜，江西省抚州市某四星级酒店。

这时已近下半夜三点，保安部监控室监视盘上的一个小荧屏突然出现人影，引起了当班监控员小纪的注意。小纪定睛一看，是11楼电梯口有人在来回走动，而电梯按钮的灯并不亮，说明此人不是在等候电梯。再看11楼客房过道的荧屏，也发现在过道中部位置有两个人影在晃动。由于下半夜楼层电梯口的电灯和客房过道的廊灯都只打开一部分，灯光昏暗，所以探头摄入的影像也显得模糊，无法看清荧屏的人像。突然，小纪发现过道两个人影中有一人趴在地上，断定情况异常，立即接通了当班保安主管小连的对讲机，报告了所见的情况，尔后又向值班经理报告。

连主管接报后马上调集所有保安人员，分成三组，一组堵住一

楼电梯口，另两组分别从大楼的东西两头的安全步行梯悄悄上楼。

当两组保安人员出现在 11 楼两头的安全梯口时，对方听到动静立即在过道中奔跑起来，很快三人都闪进 11 楼的一间客房，并迅速关上房门。

然而，赶到最前面的连主管已看清了房号：1108。他立即用对讲机要求楼下保安员盯住 1108 房窗户。连主管又根据在 1108 房附近的 1115 房门口留下的作案工具，断定这伙人是窃贼，于是马上拨通了 110 电话请求支援。

后来，三人被带到当地公安派出所，根据供述，他们的作案手法是这样的：先在楼层开一房间住下，然后在白天以及上半夜注意观察本楼层哪几个房间有人入住，特别注意判别进出客人的身份。到下半夜，专门选择看上去像大款的住客房间作案。作案前先趴在地上，从门缝隙观察房内灯光是否已灭，若已熄灯说明客人已入睡，即可下手。作案工具是一根铁丝和一根小尼龙绳。作案时将铁丝的一头缠上尼龙绳，从房门底下缝隙伸进，然后……，假如被房间里客人发现，就立即撤退躲进自己的房间。根据小偷供认，利用这种方法已在其他酒店作案多起，屡有得手。



点评：

据笔者所知，该酒店在一个月内发生两起类似本案的偷窃事件，小偷均被抓获。这应当得益于监控探头所发挥的作用，当然监控人员具有高度警惕性和对工作的认真负责精神也是一个重要因素。反观小偷所说的在其他酒店作案屡有得手，据警方介绍，大都因为这些酒店要么电子探头形同虚设，要么监控人员失职所致。

从本案情况看，当然也还有其他方面值得一说。诸如，第一，即便是下半夜，楼层过道灯光是否依然要保持较充足的亮度，以保证监视荧屏的清晰度？第二，保安巡逻岗在下半夜走动的次数是否要多一些？第三，员工宿舍床位再紧张，是否也应当首先保证保安人员在酒店员工宿舍过夜，以备应急之需？

火灾来自人祸

某年冬天，福州市某一酒店因一场不大不小的火灾，引发客人跳楼逃生导致3人死亡、2人重伤的重大事件。该酒店当天就被有关部门勒令停业并摘去三星牌子。又因涉及有关部门的责任问题和赔偿官司，长期无法营业。其损失之惨重，不言而喻。

事件的起因是这样的：一位从店外请来的工人（后来才知道是无资质工程队派来的），在该酒店的第9层客房靠东头的901房间修理窗户。在电焊作业时没有任何防范措施，火星飞到窗帘、地毯上，先是引发小火。虽然楼层服务员迅速赶到，但由于不懂得使用灭火器而无济于事。房间喷淋头也无任何反应，火苗在房间迅速蔓延扩大。电焊工与服务员眼看灭火无望迅即逃离现场去报警。

如果没有下面的事情发生，接警后的救援人员赶来扑救应该不成问题。然而偏偏在这时候，距901房有一段距离的909房突然打开房门，走出两位客人。正因为909房的房门打开，加上909房的窗户洞开，从901房到909房之间形成“穿堂风”，一股温度极高的烟流冲进了909房。已走到门口的两位客人立即退回卫生间取来毛巾弄湿捂住嘴鼻冲向安全梯。而这时在房间里还有5位客人！如果这5人中有人想到先将房门关上堵住烟雾，等待救援就有逃生希望，但这时他们似乎都失去了理智，只见其中一人爬上窗台往外跳，其余4人也跟着一个接一个地飞出窗外。其中两人先是落到轿车顶上然后被弹到地面，受了重伤；另外3人直接落地当场丧生！

虽然后来公安消防人员赶到现场扑救，火势被控制，只烧毁一个楼层，但火灾却直接导致该酒店此后无法经营。



点评：

因为一个无资质工程队派来的电焊工违规作业，因为该酒店保安部门没有介入监控和采取防范措施，因为该酒店喷淋系统形同虚设，再加上该酒店服务员没有接受过灭火器操作培训，于是导致了一场火灾的发生。

可以说，这场火灾来自人祸！

如果客房窗户能按公安部门的要求：将推拉窗的一边用“自攻螺丝钉”锁住，只让窗门开启18厘米（原本是为了防止小偷爬窗入室行窃），则不至于从901房到909房之间形成“穿堂风”，风速也没有那么快，则909房客人逃生的时间更多和机会更大。若909房窗户紧闭，5位客人也不至于那么方便地飞窗而下，而有可能“逼”着他们将房门关上，门缝底下塞上湿布条等待救援逃过一劫。

一颗小小的火星引起一场大火，一枚小小的“自攻螺丝钉”缺失导致客人跳窗伤亡。由此我想起了“蹄铁效应”的故事：断了一枚钉子，掉了一只蹄铁；掉了一只蹄铁，折了一匹战马；折了一匹战马，摔死一位将军；摔死一位将军，吃了一次败仗；吃了一次败仗，输了一场战争；输了一场战争，亡了一个国家。也就是说，一个国家被灭亡，缘于一枚钉子！

“蹄铁效应”告诉我们：只要一个关键性的细节或小事被忽视或出现纰漏，就有可能引发各环节的连锁反应或小事酿成大事，甚至可能如同多米诺骨牌那样，一个骨牌倒下而引起全线崩溃！本案该酒店因一颗火星、一枚螺钉引发的火灾和人员伤亡，最终导致该酒店的一蹶不振，不正是印证了“蹄铁效应”的道理吗？

更衣室的黑手

某酒店桑拿部办公室，一位客人正向经理反映一件事：放在更衣室衣柜的小手提包被人动过。包内有刚从银行取出的三沓百元钞票共 3000 元，每沓被抽出 2 张或 1 张，共损失 500 元。客人是一位与酒店关系密切的朋友，一般说不存在欺诈行为，因为客人并没有要求酒店赔偿。

酒店为了确保安全声誉，还是向公安部门报了案。

公安部门介入调查后发现衣柜的门没有被撬，锁头没有被破坏，三沓的钱也未被全部拿走。可以初步断定，这是内部员工所为，或至少有内部员工参与盗窃。再查两把锁中的一把是挂锁，而这把挂锁的钥匙连同手牌上的所标号码与柜子号码相同。这就更加肯定了是内部员工私配钥匙后行窃的判断。

此案后经侦查告破，确是内部员工乘一人当班时与外部小偷联手作案。据作案者交代，之所以不将三沓钱全部偷走，是希望不被察觉，还可以长期行窃。



点评：

此案明显是存在管理漏洞所致。漏洞有二，漏洞之一：挂锁的钥匙连同固定手牌且其号码与衣柜号码一致，这样的设计是错误的，潜伏着危险，极有可能导致外部小偷利诱内部员工联手作案。衣柜一般设置两把锁，一把锁由服务员掌握钥匙开启，其目的是预防顾客手上钥匙及牌子被他人捡走，捡到者来开衣柜时有服务员把关（服务员问对方柜内所存密码为多少，对方答不出就加以控制了）；另一把锁是由顾客自己掌握钥匙，其目的是多一层防线以防止他人（也包括服务员）开启该衣柜。如果顾客开启的锁与衣柜是固定配套，就有可能其钥匙被模制后由方便作案者

（一般是内部员工）伺机作案。所以，通常将顾客开启的锁改为挂锁，而挂锁可以随时更换（总台备有比衣柜数更多一些的挂锁，随机抽取交给客人带入更衣室）。这样，即使钥匙被模制，但对上号的概率很低，就遏制了作案的动机。然而，有的桑拿部管理者只知其一不知其二，即使知道使用挂锁，但不知用挂锁的真正意义何在。于是将挂锁与该衣柜固定配套，为失窃埋下隐患。

漏洞之二：更衣室通常有设两位或两位以上员工看管和服务。因为两位以上员工串通作案可能性相对小。若因规模小、生意清淡只设一人值岗，就要加强领班或主管的走动管理了。本案之所以发生，也就是因为当班者只有一人，行窃者下手方便，由此也暴露了该桑拿部管理者缺乏走动管理的弊端。虽然现在有新式衣柜锁投入使用，如钥匙是竖式插入开启，看似目前尚无法模制这种钥匙，但也发现小偷仍有开启的办法，真可谓道高一尺魔高一丈。再加上更衣室无法安装电子眼探头，因此，管理人员的走动管理无疑是有力的防范措施之一。

不论是正确使用挂锁的方法，还是安排两人以上值岗，或加强管理人员的走动管理，都是为了消除诱因，以杜绝作案者的不良动机。诚然，为了防止客人钱物被盗，除了有必要堵住以上两个漏洞之外，更重要的是把好客人进入桑拿更衣室前的关口，即在桑拿大厅总台接待时就要提醒客人请将贵重物品和现金寄存于总台。

无主轿车

在福州某五星级酒店，保安部任主管已是第三天看到这辆黑色本田轿车似乎都没有人动过，只是静悄悄地停在停车场的一个角落里，车顶也已蒙上一层薄薄的灰。

由于该酒店的停车场没有向客人收取看车费，所以保安员对什么人把车停在这里印象不会太深。任主管根据停车记录本，查

到当时给客人发停车牌的是保安员小金，而根据保安员小金回忆，三天前这辆车进场后车主似乎很匆忙，刚停好车就到酒店门口搭上一部的士走了。当时保安员小金心里不免有些纳闷：这人怎么本田车不用却乘的士呢？但这种事情以前也曾有过，也就没往深处去想，要不是今天任主管提出来，小金压根儿就把这事给忘了。

近来本市轿车被盗事件时有发生，这辆车会不会是有人偷窃后暂未出手而藏匿在这里呢？再看车牌不是本市而是郊县的，任主管就更坚定了这一想法。于是任主管把这一情况向保安部经理汇报，经同意又马上向当地派出所报了案。

派出所根据车牌号查到车主是本市郊县一家工厂姓陈的老板，再根据资料留下的车主电话号码联系上了车主本人。原来陈老板三天前因临时有一笔紧急业务，需要立即乘飞机赶往外地，但由于当时不便将轿车开回工厂，只好将轿车“丢”在酒店，搭的士车直奔机场。至于为什么选择在这家酒店停车，陈老板的回答是：自己曾住过这家酒店，发现酒店服务很细致认真，把车“丢”在那里比较放心。老板还说过一天就回来了，到时还要住在这家酒店，而且对酒店保安部和当地派出所的这种负责精神表示感谢。

任主管心中的一块石头总算落下了地。



点评：

竞争，促使每一家酒店都要走上专业化的管理道路。专业化主要表现在程序化、规范化、制度化等方面。建立程序、规范、制度并不难，难的是能否严格执行。所谓严格，表现之一则是注意执行过程中的细节。换句话说，大家纵然都可以按程序化、规范化、制度化去做，但由于各家酒店执行力不同，而表现在各环节的细致程度也不一样，甚至可以这样说，成败不仅取决于是否制定了程序、规范、制度，还取决于在执行这些程序、规范、制度时，是否注意各种细节。简言之，细节决定了成败。

不是吗？车主陈老板之所以那么放心地把车放在该酒店，就是因为陈老板平时住在这家酒店从没出过问题，评价是：服务细致认真。这样的评价看似寥寥数字，其分量却相当重，重到可以用一部价格不菲的本田轿车作“押注”。我想陈老板对该酒店能有这样的评价，绝非凭肤浅印象，应当是有了较长住该酒店的经历之后得出的结论，我相信，陈老板出于对该店保安部如此细心负责的工作态度的认可，无疑仍是该酒店的回头客。

优质服务的取得必须从管理入手，而且要求提高管理的严谨性和细致性。本案例因寻找车主事件而多了一位忠诚客户。其成功应得益于管理的严谨和注意到客人停车安全的细节：停车场有停车记录，为停车客人发放停车牌（客人要开车出场需交回停车牌，说明是该车主人，否则不予放行）；保安人员严密看守，管理人员走动巡视以及电子眼 24 小时监控。如此一来，客人停车安全有了基本保证。即使出现疑点，也会有如同本案的任主管这样细心的管理人员注意观察，及时追查，所有这些都足以让客人放心和信任。

优质服务重在细节，高水平的管理何尝不是如此。

押金收据起风波

一天中午，漳州市某三星级酒店总台的收银员小胡心情沉重，脸上布满愁云。显然，她遇上了麻烦事。

“没错，上午是我帮你结的账，但我已经把余款还给了你呀，怎么说余款没有还清呢?”由于小胡过于激动，说话的声音尖利而且带着颤抖，尽管已经压低了音量。

站在她面前的一位中年男顾客一脸沉着，并不急着搭腔。从其富态的长相和高档的衣着来看，应当是一位收入不菲的“款爷”，不会因为不多的余款未还给他而急不可耐地反驳小胡的申辩。他缓缓地把香烟递到嘴边，深深地吸了一口，又缓缓地吐出烟雾，然后眯起细小的眼睛，镇定地望着小胡，一字一顿地说：

"我记得很清楚，是你上午说一时不便，该退的300多元等中午来拿，押金收据暂时由我保管。现在你怎么不承认了呢？这样吧，请你的经理来一下。"

当大堂副理问清情况后，低声向客人解释道："数额不大的账单一般都会当场结清的，是否你记错了，请你回忆一下好吗？"

这位客人则反驳说："既然已经结清，那这张押金收据怎么还会在我的手上呢？无非就是300多元，你认为我欺诈不成？"说话的声音显然带有本地口音，还是那样沉沉稳稳、不紧不慢。

"押金收据没有收回，这有可能是我们收银员的疏忽，但并不等于该余款没有还清。我刚才看了一下押金收据，上面并没有余款未付的文字说明。这样吧，收银台上方装有电子摄像探头，我们调出上午的录像看看如何？"大堂副理灵机一动，突然冒出令这位顾客始料未及的建议。

这位客人一时说不出话来，本来就没有什么表情的脸一下子僵硬了。等他缓过神来，似乎意识到什么，最后只是恨恨地扔下一句："真是活见鬼了！"掉头就往大堂门口走去。

一场风波总算平息了。事后从调出的录像看，整个结账过程一清二楚。小胡确实退还过余款，但也明显地看出小胡工作中的一个环节出现疏失——没有及时收回押金收据。

小胡向大堂副理投去感激的目光。大堂副理当然也没忘记将此事记入他的工作日志里。



点评：

总台为客人办理结账手续速度快、效率高，这是优质服务的表现之一。但仅有快捷服务是不够的，还应当讲求严谨，不出娄子。收银员小胡只因匆忙，忘了收回押金收据，而被客人钻了空子。

作为一名与钱打交道的收银员更要有责任意识，钱款进出的同时，一定不能忘了严格按照程序办妥相关手续。优质服务不仅体现在操作的熟练程度上，而且要体现在程序的严谨上，做到忙

而不乱、快而不错。这一案例同时还说明了酒店安装摄像监控是何等重要，尤其是容易产生是是非非的收银台更有必要设置探头。同时，公安部门规定拍摄的录像带须保留一段时日绝不是多余的事情。

旅行箱事件

港商祝先生要退房。他整理好旅行箱后即拿到大堂行李部寄存，然后与本地一位朋友一起到餐厅用午餐。用餐后即从行李房取出行李到总台办退房手续。

祝先生在总台收银员为其核算之时，不知出于何因，他打开了旅行箱。突然，祝先生喊起来："糟糕，我装在信封里的港币不见了！"立即引起了大家的关注。

尔后，祝先生在其朋友的陪同下找到大堂副理小江投诉，认定放在旅行箱里装有一万多元港币的信封袋是被行李生偷走，要求酒店负责赔偿。理由是：其一，在房间里把钱袋放进旅行箱后就没有到过其他地方，而是直接将旅行箱放进行李房的；其二，由于担心忘记密码，旅行箱的各个密码旋钮均作"0"设置，要打开它很方便。基于以上理由，祝先生认定是行李生所为。

大堂副理小江向行李生了解情况后，向祝先生提出三点疑问：

第一，是否能肯定将装有港币的信封袋放进旅行箱了，有没有记错？

第二，即便箱内放有港币，是否在寄存行李房之前有在其他地方逗留过，或有其他人接触过这个旅行箱？

第三，即使全部设置为"0"，也算作密码，怎么能肯定打开就很方便，而且必定是行李生打开的？

祝先生被说得似乎有口难辩，急得满脸通红。

最后大堂副理建议还是向当地公安部门报案。而且声明，在公安部门未作结论之前，酒店是不可能予以赔偿的。况且在寄存

旅行箱时，行李生已问过箱内是否有贵重物和现金，并强调若有贵重物品或现金请到总台寄存。所以，行李部对此是概不负责的。

祝先生及其朋友不但不接受报案的建议，仍然一口咬定是行李生所为。大堂副理当然无法认同祝先生的看法，于是祝先生吵闹声越来越大，以致在不远处的行李生小邓听见客人说是他所偷，气不打一处来，上前与客人理论起来，而且小邓还推搡了祝先生。虽然最后祝先生自知没有足够理由索赔，且估计报案也不会有何结果，于是与其朋友骂骂咧咧地离开了酒店，但已给在场的其他客人留下了很不好的印象。



点评：

大堂副理小江向客人提出的三点疑问不能说没有道理，但在客人气头上与客人“说理”却是不明智的，也违背了酒店服务不与客人争辩的原则。最好的办法是，首先对客人表示同情，然后作出积极配合的姿态，即提出向公安部门报案的建议。

大堂副理小江在听到客人公开认定是行李生所为时，就应当意识到不宜在大堂接受投诉，应将客人引到咖啡厅或前厅部办公室，甚至可以到保安部值班室请客人诉说，才不至于发生行李生小邓与客人的直接冲突。显然行李生小邓与客人发生直接冲突，并动手推搡客人的行为是绝对错误的。

就此案例，顺便指出两点：第一，行李生在接受客人物品寄存时，必须明确和强调寄存的包装物内若有贵重物品或现金请到总台寄存。客人若不以为然，必要时可以指出行李房毕竟不是专用保管贵重物品和现金的地方，为确保安全必须将贵重物品和现金交总台保管。而“否则本行李台概不负责”的说法在法律上没有依据，这是因为《中华人民共和国消费者权益保护法》中规定：“经营者的格式合同、通知、声明、店堂告示等含有对消费者不公平、不合理的规定，或者减轻、免除其损害消费者合法权益应当承担的民事责任的内容的，其内容无效。”

第二，尽管行李生对客人做过请将贵重物品和现金寄存于总台的声明，但难保客人都会予以配合。有的客人就可能抱着侥幸心理，仍将贵重物品或现金存于寄存的箱内。因此，酒店为防不测，应当考虑在行李房内装上电子眼探头，以供事后调出录像作为判案备查之用。此举也不失为对那些伺机作案者起到威慑作用。

真伪难辨

“小姐，埋单！”一位男性顾客站在吧台前大声地喊道。

正在埋头整理抽屉的收银员小唐抬头望了一眼这位顾客问：“您好，请问您是哪号台的？”

“我怎么知道是几号？”这位客人还是那么大声地反问道。

正说着，负责接待这位客人的服务员赶了过来，说道：“是10号台，我正忙着照顾其他客人呢。”小唐看一眼10号台账单后说：“两碗面，两盘菜，两瓶啤酒，总共58元。”这位客人掏了一张100元钞票扔在收银员面前的台面上。

小唐仔细地检查了一下百元钞票的真伪，确认是真币后，在抽屉里找零钱给客人。“等一下，我好像有零钱。”这位客人突然喊道。小唐随即将刚才客人给的100元钞票退还给他。这位客人磨蹭了一阵，掏出几张零钞点了点数，尔后又说：“才52元，不够。”于是又给小唐一张100元钞票，小唐接过后随手放进钱屉，然后站起身将已整理出来的42元零钱双手递给客人，说道：“找您42元，请您点一下。”而这位客人接过钱后并没有清点，与他朋友一道匆匆地离开了餐厅。

当小唐再次整理抽屉里的钱时，发现放在最上面的也就是刚刚收进来的这张100元钞票似乎有什么不对，认真检查，是假币！然而那位顾客与他的朋友早就不见了踪影。



点评：

行骗者之所以得逞，就是因对方第一次递来的是真钞，由此麻痹了收银员，当第二次递来假钞时，收银员已降低警惕，误以为就是前面给的那一张钞票，于是上当受骗了。

类似本案真假币调包的手法虽然常见，但对初入职的收银员来说，却是陌生的。要想避免上当受骗，收银员必须严格把握一条准则：每一次、任何人递来的大面额钞票都必须当面检验其真伪。这里说的“每一次”当然包括了如同本案使诈者的第二次甚至可能更多次，这样就不会被反复进出而蒙昏了头。这里说的“任何人”，也包括了同事——因为有可能同事缺乏识别真假币知识，他（她）接过客人手上的钱只是当一个“二传手”而已。由此，特别提醒非收银人员的其他人员如服务员、管理人员，倘若自己不具备识别真假币能力，最好不要随便充当“二传手”。当然，有的酒店餐厅为了提高结账效率，要求服务员代收银员向客人收钱，那么对服务员培训就必须增加如何识别真假币这一课目。否则，应由专职收银人员直接向客人收钱结账。

钱款进出之间

某酒店设在一楼临街的休闲中心，生意特别好，收银员小梅忙得不可开交。当她正要与别人交接班的时候，又来了一位男宾要买单。

“先生，两节脚按，打 9 折，一共 54 元。”小梅强打精神向客人说道。

这位男宾递了一张 100 元面额的钞票，小梅查验了一遍，是真钞。于是小梅立即从钱屉里捡出 46 元零钱放在客人面前的柜台上。

突然，这位客人说："54 元是吗？我有零钱，那 100 元还我。"随即把 54 元钱扔在了小梅面前的工作台上，小梅随后将 100 元钞票还给了客人。

小梅点完客人交来的零钱，突然想起刚才已交给客人 46 元呀，赶忙站了起来看柜台上是否有钱。糟糕，柜台上是空的，客人也已走了。等她请门口的保安员叫住那位客人时，那个男宾早已消失在夜幕中。



点评：

本案例很难说那位男宾是存心诈骗，然而小梅在乱中出错已成事实。

一般说来，客人付整钱，收银员找零钱，一进一出，手续清楚，不易出错。倘若进出多次，收银员就有可能被搞糊涂而出错。

本案例给收银员的警示是：一旦遇到客人先付大面额钞票后又声称有零钱可付的情况，收银员必须立即引起警惕，沉着应对。在实践中发现，确实存在故意利用钞票几次进出折腾，分散收银员注意力，扰乱收银员思维，从而进行真假币调包以及类似本案占小便宜的不良客人。要避免这些情况的发生，收银员必须注意的一点是，上班时间里要有足够的精神、清醒的头脑和格外的细心，客人急时不能跟着急，客人忙乱时不能也跟着忙乱。面前的客人未结清账，其他客人即使叫唤，你也要一个一个地结清。钱进钱出，一来一往，都要有条不紊、有序不乱，否则就有乱中出错的危险！

客人报失手机之后

福州某三星级酒店监控室正在回放电子探头所拍摄的一段录像。

镜头1

下午3：30，在客房10楼电梯间。忽然，电梯门缓缓打开，从轿厢里走出一位打扮入时的年轻漂亮小姐。

镜头2

这是10楼楼道探头摄像，这时我们只能看到这位小姐的背影。她抬腕看了一下手表，也许她觉得时间不早了，只见她脚步加快，一边走一边看着每个房间的门牌号码，估计是在寻找她所要找的房间。突然，她停留在一个房间门口，脚步不再移动，估计这个房间正是她所要找的。她靠近门，开始敲门。不一会儿，大概有人开门了，不知她与开门的人说了些什么。稍顷，她的身影就闪进了那间客房。

镜头3

当一个人从那个房间出来时，已是下午6：15了。由于过道灯不是太亮，人影比较模糊。不过，随着人影向镜头逐渐移近，可以看清此人正是刚才进入该房间的那位小姐，只不过衣着打扮与前面那个镜头里展现的有所不同，原先穿在身上的浅色过膝大衣现在改成挽在手臂上，而身上裹着的是一件深色毛衣。

镜头4

从那位小姐离开，一直到该房间客人走出房间向大堂副理报告手机丢失，历时15分钟。在这段时间里不见有他人进出该房间。

保安部王经理放完监控探头摄下的录像，心里已经有了数。然后对杨总经理说道："可以告诉1012房客人了，他说下午没有别人进他的房间是十足的谎话，不然可以叫他来看录像。"

杨总经理终于松了一口气。

究竟是什么事让杨总经理紧张了一阵呢？

原来，住在1012房的游先生，于当天下午6：30左右找大堂副理报告，说自己去吃晚饭时把手机搁在房间里，等吃过饭回到房间，发现手机不见了，他怀疑是当班服务员乘他去吃晚饭时，把手机偷走了。

杨总经理听了大堂副理汇报后，心情沉重得吃不下饭。心想，如果真是服务员所为，那传出去该多丢脸！他在保安部王经理的陪同下，匆匆赶到客人房间。

“先生，您丢手机之前是什么情况能介绍一下吗?”杨总经理问道。

“我是下午1点从街上回来进房间的，然后就上床休息。傍晚5点多出去吃晚饭，回来后手机就不见了。”客人回答。

杨总经理又问：“请您回忆一下，您下午回房间后手机还在吗？因为有可能在您没有回房间之前，手机就已经在外面丢失了。”

“不可能，我下午在房间里还给家里挂过电话!”客人十分肯定地说。

“那下午有没有您的朋友来拜访呢?”这时在一旁的保安部王经理开口了。

客人愣了一下，但还是以肯定的口吻回答：“没有，绝对没有！我估计是你们酒店的服务员在我出去吃饭那一会儿进来收拾房间，见到手机后偷走的。”

“那么这样吧，我们向服务员调查一下，如果当班服务员不承认又确有疑点，我们绝不会姑息袒护，一定报案。您看可以吗?”杨总经理诚恳地说。

“何必报案呢？你们赔一点钱给我就算了，不然搞得服务员无脸见人，弄不好还会发生意外。”游先生似乎还挺为服务员着想，提出这么一个解决问题的方案。

当然，杨总经理没有同意客人的建议。

杨总经理、王经理离开房间后并没有去找服务员，而是先到保安部值班室查看监控录像，于是就有了前面几个镜头的回放。

当杨总经理和王经理再一次找到游先生，向他介绍了监控探头录像情况后，问客人是否还需要向服务员调查并报案时，游先生颇为尴尬，喃喃自语道：“也许是那个小姐偷走的吧。算了，还报什么案呀。”当然他也不再提出索赔的要求了。



点评：

客人报称在房间里丢失财物确是一件很伤脑筋的事情。因为有的客人动不动就要求酒店赔偿，否则就声称要找媒体曝光。许多酒店往往生怕事情闹大而影响酒店声誉，于是未作调查就表示愿意适当赔偿，以息事宁人，甚至明知有诈，也甘愿吃哑巴亏了事。

遇到此类事情要注意以下几点：

第一，客人报称丢失财物，酒店上下不要惊慌。首先要询问客人丢失何物。当告知所丢物品价值不高时，可以由服务员进房帮其查找。一般说报告低价值物品丢失者不可能设局欺诈。若告知所丢财物是高价值的（如千元以上），就要慎重处理，应由管理人员出面请客人离开房间，保护好现场，并询问客人是否要向公安部门报案。

第二，若客人不要求向公安部门报案，应当考虑情况可能比较复杂。酒店可以先向客人及相关人员进行调查，包括如本案查看探头录像（这里也足以说明监控探头录像的重要性），以辨别客人向酒店报案的真实性。

第三，丢失财物价值高，而且调查无疑点或无结果，客人又不同意向公安部门报案的，一般可以暂时不予采取进一步的行动。不过，可以佯称将向公安部门报案，以观察客人反应。

第四，客人若同意报案，即便公安部门介入，只要在公安部门未得出结论之前，酒店无须向客人表示赔偿。即使公安部门得出结论认定是在酒店失窃，但还要厘清酒店是否都已采取防范措施了，如果防范措施严密，一般说酒店不承担主要责任；假如被公安部门查出客人失窃是由于酒店安全措施不力、管理不善等原因造成，那么就要准备承担主要责任了。这里说的防范措施包括安全设施、设备的健全情况，安全制度的执行情况等，其中包括总台登记时是否向客人声明请寄存贵重物品、现金，并请客人签字认可说明已收到寄存通知，以及在适当的地方是否有张贴安全警示语等。

不幸中的大幸

瞿小姐从外地专程到福州与未婚夫的父母见面。由于是第一次到准公婆家，出于方便考虑就安排在附近的一家三星级酒店过夜。

瞿小姐入住酒店时已是半夜，睡前想洗个澡，但不幸的事情发生了：瞿小姐洗完澡，一只脚踏在浴缸外的地面（地上没铺地巾），另一只脚刚抬起来，先是着地的那只脚一打滑，整个身体向一边倒下，额头撞上了洗面盆云石台的边缘。瞿小姐顿时眼冒金星，等她回过神来，才从镜子中发现额头破裂，鲜血直流！瞿小姐强忍疼痛，马上拨通酒店的电话总机。

当晚酒店立即将瞿小姐送往医院救治。据医生介绍，病人尚无脑震荡迹象，主要原因是病人体重轻，头部与云石台相距较近，因此头部碰撞云石台的力量不大。否则闹出人命都有可能，真是不幸中的大幸！

瞿小姐家属向酒店提出赔偿要求。在当地消费者协会的协调下，酒店除了承担瞿小姐的全部医疗费用外，另向瞿小姐支付了数千元的养伤费和美容费。如果加上瞿小姐家属住在酒店几天的接待开支，该酒店为此总共付出了近一万元。由于该酒店当时尚未向保险公司购买公众责任险，自然也就承担了全部的费用。



点评：

本案客人只是受了轻伤，算是庆幸。万一客人伤成脑震荡甚或闹出人命，酒店一方恐怕就不是付出一万元代价能够了结的。类似本案的例子屡有所闻，不能不引起我们的重视。

第一，按常规，三星级以上的酒店应当为过夜客人提供“开夜床”服务，其中至关重要的一项工作就是在浴缸里或淋浴房地

面铺上防滑垫，在浴缸外或淋浴房门外铺上地巾。这是出于对客人安全负责的考虑，绝不可马虎。而有的酒店从服务员到管理人员对此并未有足够的认识，在实际工作中时有疏忽，所以有必要从制度管理上予以加强。

第二，不知从何时起，某些酒店虽然对白天入住或续住的房间提供“开夜床”服务，但是对于晚饭过后入住的房间就不提供这项服务了。据这些酒店的个别管理人员称，傍晚集中开夜床之后不再安排员工开夜床的直接原因是人手紧张。假如有的酒店确实是夜间入住的客人比较多，那么这样的酒店就应当考虑增加中班或大夜班人手。总之，若为了节约人工费用，而不按照酒店运营特点安排人力，从而造成服务不到位甚至客人安全无保证，最终吃亏的还是酒店，本案例足以说明这一点。

第三，过去在走客房或续住房大整理完成后的标准中，只需将防滑垫和地巾处以备用状态。对此我认为可以进行改革。即走客房或续住房大整理过后，就已将防滑垫铺进浴缸内或淋浴房地面上，将地巾铺在了浴缸外或淋浴房外的地面上。这样不但可以防止夜间开夜床人手不足而疏于此项工作，同时也可以解决有的客人白天洗澡的防滑问题。

第四，酒店先期应做好两项基础工作：一是购买公众责任险，万一发生类似本案事件也能减少酒店经济损失；二是在浴室墙面贴上“洗澡时请铺上防滑垫和地巾，注意防滑”的安全提示，这样在采取防滑措施后，即使客人仍然不慎摔伤，酒店也可减轻一定的责任。

笔　误

在福州市某三星级酒店，商务中心服务员小沈送走预订机票的客人后，立即重新清点了一下收到的机票订金，同时对开出的收据进行了核对，发现刚才收到的一笔预订款金额是 10100 元，但订金收据却写成了 11000 元，是自己笔误造成的。假如客人领

取机票时按订金 11000 元结算，自己则要赔上 900 元。想到这里，小沈不免心慌意乱。

小沈请求大堂副理小高帮助解决此事。小高问清了情况，原来订机票的是住在本酒店 1705 房的姚先生，他为自己公司预订 9 张从福州飞往成都的机票。按打折后的票额计算，收其预付款 10100 元足够了。小沈也只要求对方预付 10100 元。小沈还承认是自己疏忽，将 10100 元错写成了 11000 元。

小高拨通了 1705 房电话，把刚才小沈开票据失误的事说了一遍，并请姚先生回忆是否只付了 10100 元，如果是那样的话，他到房间将原来票据当场作废，另开一张新的单据。但姚先生只答应回忆一下再说。

一天过去了，姚先生没有回话。这一天里小沈心情沉重，精神恍惚。前厅部经理不让她上班，要她在宿舍休息。同时将此事向总经理作了汇报。汇报中提出一个意见是：暂时扣下机票，"逼"姚先生"醒悟"。总经理马上指出，不但不能扣票，而且要做好赔款准备。总经理还建议，考虑到小沈经济困难，由自己带头为小沈捐款，希望由中高层干部凑足 900 元帮助小沈渡过难关。

又过了一天，当小沈亲自将机票送到姚先生手上时，姚先生告诉小沈："我把这几天开支情况查了一下，那天我付给你的只有 10100 元。小姐，让你虚惊一场了。"小沈心里的一块石头落了地，脸上顿时绽开了笑容。

不过，酒店在事后还是对小沈进行通报批评，以引起员工的重视。



点评：

因笔误带来的烦恼和有可能由此产生的经济损失，想必会让小沈记上一辈子。这一事例告诉我们，干任何工作都要认真，尤其是与钱款打交道的工作更是马虎不得，必须慎之又慎。否则，不但个人赔钱，还会给酒店带来声誉上的损失。

前厅部经理提出以扣机票逼客人“醒悟”的做法显然不妥。客人付了钱，酒店就要提供相应的服务。扣票不但违背服务宗旨，还极可能造成店方与客人的冲突，把问题复杂化。总经理的指示是明智的。

总经理提出由中高层干部凑足900元代小沈赔钱的建议值得称赞。小沈因笔误造成的经济损失理应由小沈个人负责，不该由企业承担。但考虑到小沈经济上的困难而建议干部们伸出援手，表现出酒店对员工的人文关怀。

问题虽然已解决，但教训必须吸取。处理小沈也是为了教育广大员工，是十分必要的。

现金寄存对话录

在某一家酒店的总台，听到总台服务员和客人的一段关于寄存现金的对话，实录如下：

“您有贵重物品和现金需要寄存吗?”办完入住手续，总台服务员认真地询问面前这位客人。

“好吧，现金这么多带在身上不方便也不安全。”客人一边回答，一边从小手提包里掏出一沓现金，然后塞进服务员递给他的信封里。

服务员迅速地填写好有关表单，然后请客人在一张单据上签上自己的名字，尔后再撕下其中一联交给客人，并说：“先生，请你保管好这一张凭证，来领取时要出示这一张的。”

客人似乎有点不放心地问：“到时就凭这一张单据就可以领东西吗?”

服务员微笑地回答：“那也不完全是，还要出示房卡和您本人身份证。”

客人接着又问：“假如我的房卡、身份证连同这张单子都被扒手窃走，他凭这些来领东西，你也会给他吗?”

服务员一时怔住了，然后说：“怎么会全部都丢了呢？一般

不会的吧。”

“有可能！假如是那样的话，他凭这些来领，你会给他吗？”

“我会认得你呀。”服务员被问急了，突然冒出这么一句。

不过，这位客人似乎有的是耐心，他继续问道：“你会认得我，你要是明天不上班，其他服务员认得我吗？或者说，我托别人带上全部证件来帮我领取，你会给他吗？”服务员哑然。客人似乎更加不放心，干脆把已装进信封的钱又全部放回了小手提包，然后说：“小姐，我不寄了。”服务员望着这位“多心”的客人背影直发呆。



点评：

客人多心了吗？客人并不多心。这位客人问的没错，房卡、身份证和寄存凭据全部被小偷扒走的可能性不是没有。假如这些东西全部丢失，有人凭这些证件来冒领，服务员能不能让他领走？服务员不能肯定回答，客人当然不放心了。

那么，有没有最后一道防线？有没有什么不能被扒手同时掏走的？有。这就是要求客人在寄存件上写上密码，不论什么人来领取（是客人本人还是客人委托他人），只要有寄存凭证同时能报出密码，即可放心让人家领走。即便房卡、身份证和寄存凭据全部丢失，只要报出正确密码，再按一定的程序，也可以领取寄存件。

严格地说，办理寄存手续时应当要客人填写包括“随客联”“随件联”和“存根联”的三联式单据。这三联中既有相同文字部分，如房号、客人姓名、寄存件数、寄存时间、经办人等，也有不同的文字备填栏，如随件联上多了一栏其他两联所没有的“密码”栏，并有客人本人的“签名”栏；存根联则多了“领取人签名”和“领取时间”两栏。

其中，随件联的密码是等客人（或委托人）来领取时即使证件齐全的情况下也要报出的凭据。密码的作用相当大，其一是预防客人证件全部丢失情况下，起到别人冒领报不出密码而拒付的

作用；其二，即便是客人本人来领，但房卡、身份证丢失，而另一位当班服务员在并不认得这位寄存者的情况下，只要有寄存凭证和报出密码即可领走；再就是当这位客人委托别人来领取时，尽管没有房卡、身份证，只要有寄存凭证和委托书（有寄存者签名）以及能报出密码，也可让代领人领走。而存根联为什么还要填“领取人”和“领取时间”呢？那是为了预防其他情况发生：客人丢失全部证件，经过报出密码和多方认证（如经办人认得寄存人）允许其领走寄存件，但是客人后来又找回全部证件，或是忘了已领走寄存件又到总台领取，或是个别居心不良者意欲讹骗索赔，这时领取人和领取时间就起到备忘作用了。

保密房不保密

薛先生是三明市某酒店长住客户。由于生意上的原因，薛先生曾在一段时间里要求酒店总台将其房间作“保密”处理，以防外人干扰。

按该酒店规定，保密房分两种等级：A级是不论任何人在任何时候要求会见或打进电话均不接应；B级只是允许接见指定的人或接转指定人的电话，其他概不应允。总台当时接受薛先生的要求是A级保密。

某天，总台接待员小林接到一个直接询问薛先生住何房间的电话。电话那头尽管没有对小林有何称呼，但听其声音判断是本酒店前厅部陈经理打来的。因为小林知道陈经理与薛先生关系密切，所以很自然地想到陈经理有事要找薛先生，于是毫不犹豫地将薛先生的房号告知。

接下来发生的事却是小林万万没有料到的：次日，薛先生向总台打来电话，责问为什么将其房号外泄，并宣称由于受到不愿会见的人上门滋事骚扰受到惊吓，要向酒店投诉。

事后证实，小林当时接到询问的电话并非陈经理所打，而是说话声音极像陈经理的一位与薛先生在生意上有纠纷的客户打

来的。

由于小林未加确认导致客人投诉的冒失行为自然也受到了酒店的严厉处罚。



点评：

小林的失误有二：

其一，小林错在未查清薛先生房间是否有要求“DND”（请勿打扰）处置及其保密等级情况，就贸然报出房号。

其二，小林即便感觉询问者的声音是陈经理，也应确认是陈经理本人无误后才能告之房号，并同时告之设置“DND”情况供陈经理参考，而小林未确认询问者身份就告知房号，可谓错上加错。

门卡失窃之后

神情沮丧的客人白先生找到大堂副理小潘诉称：“今天上街购物时，放在上衣口袋的钱、身份证、寄存单以及酒店房间的门卡（钥匙）统统被小偷‘扒’走，不知该怎么办。”

小潘向总台查实白先生是住本酒店809房的客人后，即安慰道：“你还有寄存在总台保险柜的钱，可以经我们酒店有关人员确认你报出的密码无误后即可领走。房间门卡丢失不碍事，可以重新制作一张供你使用，请你不要太难过。”

虽然客人一时得到安慰，但令这位客人难过的事情还没完。原来，当重新制作的门卡打开房门后发现，原先放在房间里的旅行袋被打开，一套崭新的西服不见踪影，昨天刚购买的三条本地产的香烟也不见了。

问题出在哪里呢？接到白先生报案后，小潘陷入了沉思。

小潘在保安部经理的建议下，查看了从白先生上午约9点离

开酒店到下午约 2 点回到酒店这一段时间里 8 楼过道电子探头的录像，发现在中午 12 点左右，有一个男青年（不是酒店员工）进入过白先生的房间，不一会儿又拎了两个酒店的礼品袋离开。

小潘询问白先生："你有没有叫一个男青年到你房间取东西?"

"没有啊!"白先生吃了一惊，睁大眼睛大声回答。

"那你发现上衣口袋东西丢失是什么时间呢?"小潘心里似乎已有了答案，仔细地查询白先生发现失窃的具体时间。

白先生不假思索地回答："在我到一家小餐馆想吃当地风味小吃时发现的，那已是中午时间，大概有下午 1 点了吧。不瞒你说，由于我身上没钱了，不但吃不上东西，而且我还是走路回酒店的呢。"

小潘立即带领白先生到咖啡厅用餐，然后说道："回头我把分析的情况告诉你。"

准备怎么将分析情况告诉白先生呢？小潘感到左右为难。她知道，丢失门卡的责任固然在于白先生，但酒店对失窃事件是否一点责任都没有呢？答案是否定的。因为酒店提供的门卡上不但有酒店标志，而且还标有房号！显然，当白先生发现钱、门卡等丢失时，小偷已经按门卡上的酒店名称和房号"光顾"了白先生房间。平常头脑还算活络的小潘，这时真不知道该怎么向白先生解释了。



点评：

白先生房间失窃，问题显然出在门卡上的房号。如果小偷偷去的门卡没有标明房号，顶多知道失主住在哪一家酒店，倘若每一个房间都去试开，风险很大。而门卡打上房号，这无疑给小偷提供了莫大的方便——可以赶在失主未发现失窃或即使发现而未要求酒店封闭房间之前直奔该房间下手作案。

许多酒店为什么要在门卡上贴上房号标签呢？主要是怕客人忘了自己房间的房号，打上房号便于客人辨认等等。其实，房号

已在房卡（欢迎卡）或钥匙袋上注明，何况客人开一两次房门后对房号应当也熟悉了。是为方便客人还是为客人安全考虑，笔者认为应以后者为重。至于一些酒店管理人员说一般不会因此而出问题，那是侥幸心理。“不怕一万就怕万一”，这一案例足以告诫我们：在门卡上标有房号的做法潜伏着危险，务必要改进。

骗　局

某日上午约 10 点，福建省屏南县某酒店中餐厅，来了一位 40 开外的中年男顾客，要预订一桌规格不菲的午宴。由于午餐历来生意清淡，今天突然有这么一单好生意，自然让餐饮部陈经理感到十分高兴。

“你们要给我最好的包房，我今天接待的可都是贵宾，武警部队的。”中年顾客自称姓江，是从外地来此做生意的，款待武警部队的老乡是为了答谢他们帮了大忙。江先生还问道：“我的小车在楼下停车场，安全吗?”陈经理回答：“没问题，有保安看着呢。”“我去外面接一下客人，你们先准备一下。”江先生说完就神色匆匆地走了。

不一会儿，江先生带了两位客人来。当他们在 5 号包房落座后，江先生即向服务员小赵要了 3 包普通牌子的香烟，自己留一包，另两包分给那两位客人。江先生接着又对服务员小赵说：“其他几位客人马上就到，你再给我拿 8 包中华香烟，要软包装的。”小赵立即照办了。

没过多久，江先生走出包房踱步到吧台，要求陈经理先叫人往包房送进几瓶酒水，然后突然问到：“你们这里有整条的中华香烟吗？我要一条软包装、一条硬壳装的。”吧台酒水员接话：“有的，你今天接待什么客人要这么好的香烟呀?”江先生拿过香烟后翻来倒去仔细端详，不放心地问：“不会是假烟吧?”得到肯定不会是假烟的回答后，立即要求酒水员用塑料袋装好，并显得轻松地说：“我现在要先把香烟送给交警中队的朋友，顺便把其

他客人接来。”

在一旁的陈经理是一位有一定工作经验的管理人员。她因以前工作过的酒店曾发生香烟被调包的事情，所以要求吧台酒水员对凡是从本餐厅卖出去的香烟都要在上面作个记号。这时她想到的则是更复杂的问题，一般说来，烟草专卖店的香烟要比酒店便宜，而面前的这位客人买这么贵的香烟为什么不在专卖店买而向酒店要呢？有的客人是因为用就餐发票好报销才从餐厅买香烟的，而这位客人说是做个体生意的并无开发票要求呀。她越想越觉得事情蹊跷，所以当酒水员将包装好香烟的袋子交给客人时，陈经理立即伸手接过香烟袋子，对江先生说道："请问，今天是您请客买单吗?"江先生答道："没错，是我请客。"陈经理又说："那请您先把香烟的账结了好吗?"江先生先是一怔，然后气愤地说："包厢里还有两位我们的人，你还怕我拿走香烟不认账?"接着自找台阶地说："那这样吧，等吃完饭再拿香烟，到时一并结账。"

其实在这之前，陈经理对服务员小赵早些时候将 11 包香烟交给这位陌生的客人时就不放心，嘱咐小赵严格按工作规定去做，即在客人未埋单之前必须关注其动向，以免"跑单"。当这位先生又回到 5 号包房时，服务员小赵就"盯"住了他。

当小赵向陈经理报告那位姓江的先生已离开包房说是去接客人时，陈经理立即找 5 号包房的另两位客人问道："你们原先认识这位先生吗?"虽然问话有些唐突，但因事发突然，陈经理也就顾不得许多。当两位先生都说是刚认识的时候，陈经理意识到那位客人有诈，于是立即请餐厅的另一位男主管王经理追上江先生。

王经理追至楼下，看着江先生坐上一辆停在酒店门口的三轮车走了，于是他骑上自己的摩托车追那三轮车。由于 5 号包房还有其他两位客人在，尚不能确定江先生是否行骗，为了稳妥起见，只是缓缓驱车跟踪，不敢立即截住那辆三轮车。当三轮车把江先生载到郊区公路旁停下时，王经理意识到此人欲搭过路长途汽车溜走，心里正着急，手机响了。接到陈经理报告：此人疑点重大，已向 110 报警，无论如何要截住他，并想办法拖住等待

110到来。王经理也向陈经理报告了他所在的位置。

江先生终于被请进派出所，对欲行诈骗事实供认不讳，也交出了被其骗去的8包中华香烟。事后了解到。此君系来自外地的惯犯。原来那两位由他带来的“客人”，是他以请他们运货为由找来的货车司机，说是请他们吃完饭再走。两位司机原以为这位老板又是请吃饭又是分香烟，真是遇上出手大方的生意人了，哪想到竟被骗来充当“托儿”，当他们也被请到派出所作证时才大呼上当。



点评：

虽然陈经理他们揭穿了骗子的骗局，但笔者还是有话要说。

本案陈经理他们追讨被骗物品成功，主要靠两条：一是酒店管理人员的丰富经验，二是相关人员的机智勇敢。但仅凭这两条恐怕还不足以从根本上防范骗子的伎俩。

怎样才能从根本上防范？归根结底还是在于加强管理上的程序化和制度化。本案酒水员仅根据客人的口述要求，差点就把香烟直接交到客人手中，这是极可能产生漏洞的关键所在。本案若不是陈经理恰好在现场及时阻拦，岂不就有被骗子得逞之虞？危险存在于物品交接程序和管理制度上的缺失。

假如规定：凡是客人提出菜肴、烟酒等物质消费要求，必须由点菜员或看台服务员开出菜单或烟酒单，然后必须经过收银员签章方可进入下一道加工或发货程序。凡是未就餐完毕而客人本人要求预支烟酒（容易被带走），同样必须由点菜员或看台服务员开单后，再经收银员签章方可允许烟酒保管人发货。预支烟酒数量较大者，除了由点菜员或盯桌员开单外还须由经理签字认可，再经收银员签章后转酒水员发货。点菜员或盯桌员开单意味着他们有监控的责任，经理签字认可是因为经理有丰富的经验和凭其对客人信用的熟悉程度，能够把握发货的安全性，这样也就最大限度地堵住物流的漏洞。由此可见，程序、制度的严密性是管理到位的基础和保证。若不从管理上建立科学的程序和完整的制度，类似本案被骗子得逞的危险依然存在。



选　择

朋友的儿子准备在国庆节这天结婚，想在本地选一家高星级酒店举办婚宴。因得知笔者与酒店关系甚密，于是早在国庆节的半年前就向我咨询：在本地三家的四星级酒店中选哪家举办婚宴为好？

我一时难以回答。办婚宴是人家一生中大事，万一我推荐的这家酒店到时办不好，岂不怪罪于我？我只好这样回答：请你们到三家酒店实地考察一下，自己选择哪一家合适，若遇到预订上的困难我再出面解决。

他们十分慎重地考察了这三家酒店，最后向我汇报：

甲酒店能容纳 30 桌酒席的大宴会厅已被预订；

乙酒店大宴会厅虽然未被预订且服务费不高，但鉴于宴会预订部工作人员服务态度不好，决定不作为选择对象；

而丙酒店大宴会厅未被预订，但开出的服务费偏高，能否出面说情降低一些？如果可以，就选定丙酒店了。后来在我的“协调”下，丙酒店同意调低服务费比率，他们就高高兴兴地与丙酒店签订了婚宴协议并缴纳了定金。

出于职业的敏感，我自然对乙酒店被他们否定的原因产生了关注，因为在我的心目中，乙酒店举办婚宴在本地历来有很高的知名度。不曾想，他们向我叙述的原因竟然如此“简单”：“坐在大堂的宴会预订处大班桌后面的那位经理模样的人态度傲慢，在要求她带路看宴会场地时，她头一扬：‘你们自己去看吧。’那时正是餐厅营业结束，到处关着门，又是黑灯瞎火的，我们转悠了好一会儿还是没找到宴会大厅。最后，我们认定这家酒店的‘经理’工作态度尚且如此，想必婚宴的服务水准也不咋样，于是断

然排除了选择这家酒店。”

出于对乙酒店的关心，我还是寻机将此事告知了该酒店高层领导，并希望他们对此问题引起重视。



点评：

本案例又一次验证了“100－1＝0”的说法。因为一个宴会预订部工作人员的不负责任，导致本来唾手可得的一笔宴会收入付诸东流。也许有的人会说：“国庆节结婚的人多，这对新人不满意，总还会有其他新人要在这家酒席举办婚宴的，总之，不会有任何的损失。”我想，说这种话的人也许只是想到营业额方面不会有何损失，但不知是否想过，比营业额更重要的声誉、形象却因此而受损？要知道，一旦酒店失去声誉、形象下降，由此而产生的经济损失将是多么巨大！

据笔者所知，本案乙酒店历来将餐饮部视为该酒店主要收入部门，十分重视菜肴品质。其厨师队伍力量雄厚，曾在省内外甚至中央电视台重大的烹饪比赛中多次得过金奖、银奖。但要知道：金杯、银杯不如老百姓的口碑。而这口碑不完全是因为菜肴质量，还来自顾客（主要是当地消费者）对餐饮服务质量的评价，其中当然也包括对酒店员工服务态度的评价。

失去一次顾客的垂青不可怕，可怕的是失去十个、百个乃至更多的顾客的信赖！

月饼销售战

这一年中秋节未到，福建省石狮市各大酒店都已开始摩拳擦掌，准备加入月饼销售的“大战”。

当地的甲酒店餐饮状况历来很好，自己再去做月饼销售要花大量人力、精力和时间，弄不好还影响主业，似乎得不偿失。但

为了也要在这场月饼大战中分得“一杯羹”，就决定购买月饼由自己包装后销售赚一点利润，从中也能树立酒店的品牌，所以就早早派人去广东购买包装盒和定做月饼了。

乙酒店的硬件稍显老化，整体生意不那么好，于是十分重视这场月饼大战。不但备料工作已在计划之中，而且销售网络也已铺开，并且向各级管理人员下达了任务，甚至向全体员工做了“全员促销”的总动员。

丙酒店呢，也不甘落后。尽管历来客房销售不错，但餐饮部业绩一直上不去，更是把这场月饼销售当作眼下主业来抓。及早就做好人力、物力和财力上的安排，甚至对餐饮部的全体员工下达了销售任务指标。餐饮部的动员工作也轰轰烈烈地展开，大有在这场月饼大战中非获全胜不可之势。

总之，中秋节未到，而在当地酒店业月饼大战前的备战空气已十分浓厚。各家酒店员工中谈论此话题的日益增多，不论是管理人员还是普通员工，是前台部门还是后台部门，自己该抓的工作似乎少了，而心事开始放在了如何推销月饼之上。可以想见，中秋节将至之时，也是当地酒店业月饼大战硝烟弥漫之日。



点评：

对酒店卖月饼怎么看？这是许多酒店老总向笔者提出的问题。

笔者认为：

第一，酒店卖月饼本是一桩正常的事情，何况某些酒店在主业生意不是很好的情况下，通过卖月饼把剩余的人力、精力和时间利用起来，增加一点收入，没有什么不好。譬如本案例中三家酒店备战月饼销售就是出自各种不同情况作出不同的考虑和计划，是积极的经营行为。

第二，是非明确了，还要能够分清主次，即将正常业务运转和季节性月饼销售作主次之分。本案例中的三家酒店应当说在两者之间的主次安排都还是比较适当的。但令人担心的是，有一些

酒店可能会不考虑自身的情况而盲目跟风，甚至有可能将自己的主业弃之不管，全力以赴于月饼大战，从而影响日常业务的正常经营，进而导致服务质量的下降。假如是那样的话，就有本末倒置之嫌了。晋江市某一家酒店各业务部门生意都非常之好，且员工都处于满负荷状态，该酒店就不想参与这场月饼大战，应当说是非常明智的。

第三，凡事都要有一个度。既然参与月饼大战了，积极促销当然无可非议。可是，假如从总经理到全体普通员工都把精力投入月饼大战，忽略了主业的正常运转，恐怕就不是一件好事了。从 2010 年个别酒店销售月饼情况看，笔者就曾戏称个别总经理为“月饼总经理”，称原本不是搞餐饮的部门经理为“准餐饮部经理”。有的酒店全体动员还不够，甚至给每一位员工下达指标，完不成的则扣其工资，这样做的结果如何呢？据说有的客人感觉进了酒店如同到了月饼店，遇上的每一位员工都问他是否需要月饼，搞得客人不敢再进这样的酒店。

酒店卖月饼本是一件正常事。希望各家酒店能够根据自身的情况和条件分清主次和运用好人力、精力和时间，做到既不影响日常业务的正常运营，又能从中获得一定的收入。但愿今后的酒店销售月饼活动不再硝烟弥漫，更希望酒店里漂亮的月饼货架给风清月朗的中秋之夜增添一道靓丽的风景。

不愉快的结账

日本某公司驻上海办事处工作人员一行两人住进厦门市某三星级商务酒店。由于他们事先已向该酒店销售部预订了房间，所以到总台登记入住时十分顺利，只需在登记表上签字交押金就算办理了入住手续。

住下后的两天里倒也相安无事，然而不愉快的事情却在他们离店结账时发生了。

“预订时不是讲好房价是每晚 330 元吗？现在怎么变成 580

元了?”客人不解地向总台收银员问道。

收银员小宋耐心地解释说：“预订时讲的是330元，没错。但你入住的那一天刚好遇上全国煤炭订货会在厦门召开，客房紧张，全市酒店的房价普遍上调，所以现在是按上调后的房价结算的。”

由于日本公司驻上海办事处的职员是中国人，对国内酒店的运作方式还是了解的。他们认定，一旦预订时讲好多少价钱，入住后必然按此价钱结算，因此对收银员小宋的回答十分不满，并立即找到销售部，与当时接受预订的销售部林经理交涉此事。林经理也感到总台做法不妥，马上亲自到总台解释，希望总台立即更改。

可是总台的收银员小宋认为，她是凭客人入住当天签字认可的登记表上房价结算的，她并无过错，而且若要更改房价，她没有这个权力。

林经理问小宋：“预订单上已写明房价330元，怎么登记表上变成了580元呢?”小宋说：“客人抵店之前，我们已先按预订客户姓名等资料填好登记表，房价是按当天收费标准改过来了，而且客人当时签字时也无异议。”

客人则说：“我们签字时没有去看登记表上的房价，因为我们历来认为房价肯定按预订时说好的计算，所以没有疑问地就签了字。这不是我们的错。”在一旁的该公司另一位职员插话道：“按理说，你们酒店只能按预订时确认的房价收费，怎么突然变卦?你们究竟讲不讲诚信?”总台的气氛一时紧张起来。

林经理出于无奈，只好请大堂副理出面解决。然而大堂副理听完情况介绍后，对客人说道：“反正你们回公司可以报销，也不在乎出多少钱，我看就这样算了。”客人原以为事情大概会有转机，没想到大堂副理是这么一种态度，不满的情绪徒然增长。其中一位客人抬高了声音：“我们是你们的长期客户，要是按580元房价拿回去报销，公司还不怀疑我们拿了好处?”客人的话不无道理。林经理见此情形，又气又急，立即把大堂副理拉到一边，悄悄地说：“请你马上叫总台更正，否则这个长期客户今后不住我们这里了，损失就更大。”谁知大堂副理却振振有词地说：

“客人自己已经在登记表上签字了，白纸黑字，并且当时资料也输入了电脑，怎么变？要变只有找总经理了。”两个人的脸色显然都不好看。

也许是这两位客人不想再为难林经理，也许是急于赶车上路，他们走过来拉住林经理的手说：“算了，这次就把这个账结了，请你用电话向我们公司解释一下，下回不住你们酒店就是了。”林经理一时怔住，当他缓过神还想再讲什么时，客人中的一位已经匆匆回到总台结账去了。



点评：

可想而知，这个日本某公司上海办事处今后派人到厦门出差，是绝对不会再入住这家酒店了。这是该酒店销售部最不愿意接受的事，同样也是这家酒店的总经理所不愿意看到的。

然而，本可以挽回的事情，却因酒店内部的扯皮没有补救过来，更别说留住一个长期客户了！

这个案例暴露出什么问题呢？

其一，总台人员对业务不熟或操作规则不明。尽管客人入住当天的房价调高，但对有预订的客户来说，只能按接受预订时确定的价格结算，这是常规，总台却违背了这一常规。从中可以推测该酒店要么缺乏这一方面的操作规则，要么是原本有此规定而执行时念歪了经。

其二，该酒店还缺乏对员工进行营销理念的灌输，更缺乏对接触客户第一线的销售部授权。假如总台人员或大堂副理具有正确的市场意识，能想到争取一位客户是多么不易的话，也不至于死抱所谓“白纸黑字”不放，完全可以在其职权范围内将事情妥善解决；假如销售部在处理客户问题上有较大的主动权和最后决定权的话，也不至于落到客户带着不满而去甚至有去无回的地步。

顺便一提，据了解，该酒店实行业务部门的经济目标责任制，因此每个业务部门的员工自然都十分关心自己部门完成经济

指标的情况。该酒店客务部人员（含前厅和客房）之所以如此坚持不予更正，还可能是出于对自己部门的“关心”，舍不得丢掉唾手可得的那些多出的房费。殊不知，他们只看到眼前多得一点的收入，却给客人留下一个不讲诚信的话柄，将来失去的则更多。如果此原因属实，那么严重一点说，他们是不是有鼠目寸光之嫌？

在这里，我们还应当对销售部林经理表示赞扬。他的宾客意识、市场意识、竞争意识等营销观念十分明晰、正确。只可惜他孤掌难鸣，无法达到其所希望的结果。不管其中原因如何，没能让客人心悦诚服，没能留住长期客户，这就是失败！这种失败，足令“林经理们”痛心疾首。该酒店是否应当痛定思痛、汲取教训？要知道，拉来新客户靠销售部，而留住回头客要靠酒店集体的努力啊！

“三角恋爱”

某省气象局在该省电视台买下气象预报节目播放权，同时拥有该节目的插播广告权。气象局想把这个节目中某一时段的插播广告权卖给某汽车制造厂，然而该汽车制造厂的广告费用短缺，有的只是剩余的汽车。

该省气象局需要在武夷山市的某山庄（酒店）开会，然而缺少开会住宿费用。

而武夷山该酒店呢，因当地酒店供过于求，在淡季时，客房过剩更是常有的事，而眼下却急需一部汽车，正愁着没有购车资金。

于是，他们之间就谈起了“三角恋爱”，达成了这样一桩“买卖”：由汽车制造厂为武夷山的这一家酒店提供一部汽车，该酒店不用支付购车费；汽车制造厂用此售车费抵作在气象预报节目上的广告费；气象局在该酒店的开会住宿费用则由这部汽车的价值抵充。

换句话说，本由汽车制造厂付给气象局的广告费现以汽车抵付，而气象局将此汽车再“送”给山庄抵作在该酒店的开会费用。由此武夷山的这一家酒店用未来剩余资源换回了一部眼下急需的汽车。

出这个主意的人是武夷山某山庄的林总经理。



点评：

此案犹如一场“三角恋爱”，一场皆大欢喜的“恋爱”。事实上，它是一个“剩余资源互换”的成功例子。

资源要素包括了人力、财力、物力、时间和空间5个方面。汽车厂有的是剩余资源——汽车（物力），气象局有的是剩余资源——气象预报节目可插播广告的时段（时间），而武夷山某山庄（酒店）有的是剩余资源——淡季时的客房（时间和物力），他们之间相互交换，各得其所。

显然，对于武夷山某山庄来说，至少获得两大好处：一是解决了眼下缺乏购买一部汽车的资金问题，以未来的剩余资源换来提前消费的汽车；二是解决了一部分在可预见将来的过剩资源即客房的销路问题，拉上了一家协议客户，真可谓一举两得。

本案说的是“三角恋”，其实同样可以用这种“剩余资源互换”方式谈“双角恋”、“多角恋”。通过互换而盘活各自的剩余资源，达到互利互惠、共赢的目的。林总经理这种“盘活资源为我所用”的理念和做法值得称道。

值得顺便一提的是，林总经理除了善于利用资源置换，盘活资源，做大生意之外，还每每有充分利用资源，延伸酒店产品，扩大经济效益的高明之举。比如广泛捕捉信息，寻找商机，多次获得承办地区性、全国性乃至国际性的各种会议和体育比赛的机会，并且携上供应商、广告商作为商业伙伴，以山庄为依托，在外延和内涵上“扩大再生产”，不但提高了山庄的经营水平，而且获得额外的经济收入，同时还由此进一步提高了山庄的知名度和美誉度，一举数得。

酒店竞争愈演愈烈，如何走出酒店资源“积压”、生意清淡的困境，林总经理敢为天下先，以其敏锐的市场洞察力，捕捉商机的敏感性和过人的经营决策胆识与气魄，独辟蹊径，尝试多种经营，盘活资源，延伸产品，扩大市场，使山庄在强手如林的竞争中，路子越走越宽。

来自英国的预订电话

武夷山风景区某四星级酒店。某日，电话总机突然接到从英国打来的长途电话。

电话那头操着浓重的英国口音，总机话务员虽然能应付一般的英语对话，但由于对方连珠炮似的语速，顿时话务员不知所措。她只好反复告知对方：对不起，请稍等。然后急忙把电话转给了英语口语水平较高的销售部杨经理。

说来也巧，杨经理认识这位英国的詹姆斯先生，两个人在电话中聊得挺热乎，让在一旁的其他人感到莫名其妙。过后经杨经理说明，大家才明白了怎么一回事。

原来，电话那头的詹姆斯先生是上个月曾经住在本酒店的游客。当时他与夫人、侄儿一同前来中国旅游。一天，詹姆斯先生的侄儿在酒店的草坪小径晨跑扭伤了脚踝。在导游的提示下找到该酒店的保健中心吴大夫。吴大夫运用中国特有的针灸术以及手法复位，并用绷带加压固定，患者当即疼痛顿失，且可行走自如。中国医术的神奇吸引了这位詹姆斯先生，他就抱着尝试的心理，让吴大夫为他治疗长期困扰的腰痛毛病。吴大夫又是针灸拔罐，又是推拿按摩，詹姆斯先生的腰痛居然当天就有所缓解，第二天全然消失。不但如此，吴大夫还用中医“望、闻、问、切”的手法，诊断出詹姆斯先生的胃肠道、肝功能都不太好的老毛病，越发使得詹姆斯先生得佩服起中国传统医术。回国后，一家人经过商量，詹姆斯先生决定带着太太重返中国武夷山，继续住在该酒店疗养一段时日，并且还将动员他的朋友们一道来。

酒店销售部的同事们听到这一消息自然十分高兴。而此时最为兴奋的当属林总经理了。他敏锐地意识到：利用高品位的园林式酒店的优美环境，扩大并完善酒店的保健中心，也许是把观光型酒店转向休养度假型酒店的开始！他展开了下一步酒店发展计划的酝酿。



点评：

酒店的核心竞争力是什么？对此问题，众说纷纭。笔者认为，核心竞争力的“核心”还是产品本身，是一家酒店的特色产品本身。

品牌固然是核心竞争力之一，而品牌的形成，如果没有主题鲜明的特色产品则很难在短期内树立起来。要想跃出酒店价格竞争的旋涡，靠的是通过市场细分，筛选出适合自己产品的顾客群。这就首先要对酒店的产品进行一番重新定位，也就是以市场量身定制产品或以产品寻找合适的市场。在通常情况下，应是在审视当地酒店市场供求状况后，确立自己在市场的定位，重新开发新品获得理想效果。

本案中的武夷山某酒店善于从一件事展望酒店的营销走向；善于从自身的优势领域萌发酒店的发展思路；善于从一个需求信息，捕捉酒店新的商机，值得赞赏！

没有创新就没有出路。创新的着眼点在哪里？宏观上说在于酒店整体的发展往哪一个方向走。以往提到的旅游需求六要素是“吃、住、行、游、购、娱”，再往后发展是什么？是“学”与“健”。据说，武夷山这家酒店的新思路是，扩大保健中心服务范围，从过去单纯为游客应急救治、普通保健和出售一些中成药，转为让客人接受保健疗养的同时，还能学习太极拳、针灸，集“学”、“健”于一体，而且保健项目将更多，疗养层次将更高。当然这需要扩大规模和增加技术力量。将来有可能还要在店内开办学院，让客人尤其是景仰东方文化的外国人，在这里学习中国书艺、画艺、茶艺、棋艺等休闲、修身与养性之道。到那时，观

光型酒店往休养度假型酒店转变将成为现实。

将来的竞争，是差异化的竞争，是与众不同的竞争，而与众不同的首先还是特色产品本身。从武夷山这家酒店来自国外的长途电话预订来看，客人心仪的是独具特色的保健产品，所以酒店的产品不应局限于传统的功能性方面，应当把视野放宽一些。北京九华山庄突出体检加疗养的主题产品而日趋兴旺，上海和平饭店突出金融信息服务的特色产品而吸引高层次银行家入住，都足以说明这一点。

此外，随着人们生活水平的提高，体验消费悄然到来，伴随旅游业发展的酒店业，又将能做些什么呢？还是由酒店业的同行们来回答吧！

“好笑”背后的信息

酒店中偶有发生被个别员工或管理人员视为“好笑”的事情，比如，有的客人行为怪异莫测；有的客人向店方提出的要求荒诞不经。总之，“好笑”之事时有闻之，处理成功的也不乏其例。这里不妨撷取数则：

其一，长乐市某酒店曾接待一位参与设计长乐国际机场的外国专家。一日，客房部林经理听到一位员工向他报告一件认为好笑的事情：这位老外房间的化妆台的 4 个脚，被老外用迷你吧冰箱里的四个饮料罐高高垫起，该员工报告时竟称此老外可能有“神经病”。

客房部林经理经过冷静分析后认为，由于此专家身高近两米，进出房门都要低头，估计是专家在做案头工作时脚伸不进台下才出此无奈之策，未必好笑。考虑到该专家要住较长时间，于是报经总经理批准，请家具厂赶制一张高脚化妆台（亦当写字台使用），放进了那位专家的房间，此举得到老外的称赞。

其二，福州市某三星级酒店的李总经理，接到一个同样被认为是好笑之事的报告：一位来自广东的客商，声称自己是该酒店

常住客，询问能否允许他自带一件“电脑控制马桶坐垫”，请酒店代为保管，并要求每次入住时给予协助安装使用。李总经理欣然答应。

当李总经理在一次晨会上将此事告知大家时，竟引起一阵哄堂大笑，认为此客人真是怪异。李总经理当即指出，那没有什么好笑的。通过言明道理，大家恍然大悟。李总经理在会上指示有关部门与这位客人联系，表示支持，同时要求相关部门做好配合。

其三，笔者曾到某酒店吃过一种叫“油炸冰淇淋”的甜点，口感极好，以至于后来在酒店吃饭时总向点菜员要求上这一甜点，不料得到的几乎都是“冰淇淋怎能油炸”的反问，言下之意：上这一甜点的要求简直好笑！

但有一回例外，陪我吃饭的酒店总经理听说我要这道甜点而点菜员告之本酒店从未做过时，就把厨师长找来询问是否会做，得到否定答案后叫他听我描述此甜点的特点，那位厨师长倒也重视，答应第二天试做并要我“检验”。

次日，当我吃上这一甜点并基本认可时，乐得总经理眉开眼笑，举杯对我说道：“多谢您帮我酒店又‘逼’出一道新菜啦！”



点评：

我们有的酒店从业人员对客人某些举动和要求觉得好笑，并对其背后的信息漠然处之，这是因为：

对把客人称为“上帝”（客人总是对的）的原因，还理解得不够透彻；

对客人的“怪异”需求可能给带来新的商机，还不能很敏感地意识到；

对满足客人的个性化需要正是体现优质服务的核心，还不是十分明白和重视；

对客人消费需求的变化正是自我服务改革创新的方向，还不是认识得很清楚。

令人欣慰的是，这几则案例中的老总们都能正确对待和处理这些“好笑”之事，并善于捕捉其背后的信息。“好笑”引来好事——引出了个性化服务，引出了服务内容的创新，引出了新产品的开发。同时，在这几位老总的身上，从一个侧面反映了酒店职业经理人队伍正日趋成熟。

以上几则案例之所以处理得比较成功，除了因为老总们具有较强的“一切工作都是以顾客为中心”的意识外，还与顾客需求的信息能够传达到上层有极大的关系。设想一下，假如这些来自顾客一方的信息，在某一层次或某一环节，被那些因缺乏有关意识而不以为然的员工“折扣”或忽略，这些需求信息就可能如石沉大海，老总们便茫然不知，其结果可能就是另外一个样子了。“供”方有再好的产品，信息传不到“求”的一方，那是信息不对称；反过来，“求”方的愿望、要求达不到“供”的一方甚至达不到“供”方能拍板决策的管理者那里，那也是信息的不对称。所以，作为酒店决策者，为了及时了解顾客需求及其变化，一方面固然需要构建信息沟通的制度、方法和渠道体系，另一方面恐怕还是要由总经理亲自通过走动管理和回访制度来弥补，以求得在第一时间里能敏感地捕捉到需求信息。

记得有一篇介绍两位优秀总经理的文章，发现两位优秀总经理有一个共同的工作特点，即每天都雷打不动地拿出一定时间到大堂走动、观察，并想办法与客人零距离接触。所不同的是一个安排在上午，侧重于了解离店客人的感受和意见；另一个则安排于下午，侧重接触进店客人，了解他们为什么选择本酒店或以往入住本酒店的印象。总之，他们都想亲自听到客人的意见，以便迅速做出反应。

只要看准了所做的事是正确的，那么就应本着这样一个时效原则：不花钱的事马上办，花小钱的事计划好立即办，花大钱的事论证后有步骤地办。以上三则案例之所以处理得既快又好，也许都属于不花钱或花小钱之类的事。而笔者认为，倘若客人“好笑”的要求即便要酒店多花钱，只要认准了该花，值得投入，那么同样也要像以上三则案例中的总经理们那样雷厉风行，果断决策，或计划好后立即执行，或论证可行后有步骤地去做。

真正优秀的经营决策者除了善于捕捉需求信息外，还应当善于发挥想象力，揣摩顾客心理，挖掘潜在需求，甚至创造需求，引导消费，以最大限度地满足客人的需要来实现利润的最大化，达到供求双赢的理想境界。

与众不同的生日庆贺

李总在办公室刚刚坐定，案头的电话就响了起来。“李总吗？一个广东来的长途电话。他说是住过我们酒店的客人，您接不接？”总机小姐问道。李总马上想起来了，可能是前几天住在本店的一位广东客商打来的，就说：“接过来吧。”

“李……李总，我……我是广东的魏先生呀，我真不知道该怎样感……感谢您啦……”对方操着不太标准的普通话结结巴巴地说道。

这位魏先生虽然说话不太流利，但从他断断续续的话语中还是可以感受到他激动的心情。李总听着听着，不知是被对方情绪所感染，还是为自己酒店获得客人赞扬而高兴，眼里慢慢噙满了泪花。这是怎么回事呢？话还得从头说起。

事情发生在福州某一家三星级商务酒店。

这天，公关销售部林经理像往常一样，上班后先是打开电脑，浏览了一下住店客人档案，从客人身份证号码出生年月编序中发现，住在本店日本式楼层 1107 房的魏先生适逢今天生日，于是她按酒店规定的工作程序立即做了布置。

公关代表施小姐拨通了 1107 房的电话：“请问，是魏先生房间吗？”

“是的，是魏先生房间，我是他的太太。对，我们是从广东过来的，请问有什么事吗？”魏太太慢吞吞地说着不很标准的普通话。

施小姐立即改用广东话自我介绍后说道：“魏太太，早安！是这样，魏先生是我们酒店的常客，我们酒店总经理很想拜访一

下魏先生，不知什么时候方便。”

“哦，魏先生今天一早就去附近一个县谈业务去啦，要到晚上很晚才回来呢。”魏太太说起广东话来就流利多了。

“那到时候再说吧，打扰您了，再见。”施小姐算是完成了联络工作。

是夜约 9 点多，公关销售部接到了日本楼层（日式装修风格）值台服务员的报告——1107 房的魏先生回来了。施小姐旋即通过电话联系，魏先生答应会见总经理。

魏先生听到敲门声后立即打开门。一看门口来了一帮人，不解地问：“哪位是总经理？怎么这么多人呀？”

李总主动上前自我介绍：“魏先生，我是酒店总经理，姓李。今天是您的生日，我代表酒店向您表示祝贺。”说完，双手抱拳作揖。

“哎呀，你们怎么知道今天是我生日，连我都记不起来啦，请进，请进。”这时闻声从套房里间出来的魏太太也是满脸困惑：“对呀，你们怎么知道今天是我先生生日，连我也都忘啦。”然后忽然像想起什么似的，连声说：“快进来，快进来。”

酒店一帮工作人员随李总鱼贯而入。他们有手捧蛋糕的，有手捧香槟酒瓶的，还有手托装有香槟酒杯托盘的，有的正欢快地唱着《生日快乐》歌……魏先生和他的太太在异域他乡遇上了一生从未经历过的别开生面的生日庆祝会。已年过半百的他俩沉浸在幸福的暖流中，感动得热泪盈眶。



点评：

为住店客人祝贺生日，通常就是送上蛋糕，再说上几句祝贺的话。第一次接受这种简单祝贺方式的客人当然也会获得一阵惊喜，而对于长期在外的商务客人来说，这种情形遇多了，恐怕也不会再有最初的那种感动，或者他的亲人朋友听了这样的故事也不会觉得稀奇了。

本案例中的酒店不但楼层有特色，而且祝贺客人生日的方式

也特别——又是切蛋糕，又是开香槟，而且还组织几位活泼可爱的员工唱《生日快乐》歌来为客人举行庆贺生日仪式，第一次经历此景此情的魏先生及其太太自然要为之兴奋为之感动了。他们回到家后还念念不忘，特意从远方挂来长途电话再表谢意。我想，他们以后有机会再到福州，必住该酒店无疑！

李总的产品策略是什么？是与众不同！过去，我只知道李总创设了与众不同的日本情调的楼层，却没有想到他推出的与客人共度生日的延伸产品也这么与众不同。

激烈的市场竞争，引发了不少企业之间的价格拼杀，其结果是以降低产品质量为代价，自然引来客人的不满和畏惧，由此陷入恶性循环的旋涡。而李总走的是另一条路——非价格竞争之路、与众不同的产品策略之路。李总的成功之处是把产品做得更具个性化、人性化，更加细微化、感情化。要知道，大家都有的个性化，久而久之也成了一种“规范化”；大家都有的特色，同样也就无特色可言。李总的成功在于不断地演进个性化，把产品做精做细，做得与众不同。

难怪酒店管理专家王大悟先生也曾经说过：现在的竞争是差异化的竞争，是与众不同的竞争。这是多么精辟的见解啊！

第 18 号包厢

“方经理，不得了啦！我那个包厢的客人不愿意埋单。”第 18 号包厢的看台服务员小林苦着脸对餐厅经理说道。

方经理眉宇骤锁，问：“什么原因?”

“客人说菜太贵啦，要找经理投诉。”小林如实相告。

方经理心想，近来由于各酒店普遍不景气，我们酒店最近断然下调海鲜品的毛利率，以期吸引本地客人光顾，没想到客人反而喊菜贵了，究竟怎么回事，还是看一下菜单再说。于是他叫小林把 18 号包厢的菜单送给他看。

方经理一看菜单，马上明白了客人喊贵的原因，是因为几道

主菜全是高价海鲜，平均下来每人的消费额当然高。贵不贵，主要看毛利率有没有提高了，于是他分别核算出这份单的各道菜进价、销价金额和毛利率，发现所有高值菜（均为海鲜）的毛利率都只在20%—30%之间，大大低于本店经过下调的菜金目标综合毛利率40%。之所以如此，是考虑到海鲜品在市场上的价格比较透明，宁愿放低价格以利竞争，而所有低值菜的毛利率虽然都在40%以上，但低值菜的消费金额占总金额比重不大。因此，最后算出这份菜单的菜金综合毛利率只有35%，比酒店所定的期望毛利率40%要低。也就是说，这份单子上的菜并不贵。

另外，方经理问服务员小林是否了解这几位客人为何方人士？小林回答："听他们对话，好像是附近某广告公司的，他们总共4个人，是为了庆贺其中一位同事生日在这里聚餐。其中有一位年纪大的客人别人都叫他陈总，他以前也曾经来过我们酒店用餐。"

方经理整了整领带，口袋揣着菜单以及刚才计算过的几个数字，面带微笑地进入了第18号包厢。

"陈总您好！各位中午好！我是本酒店餐厅经理，姓方。听服务员说你们给我们提宝贵意见啦，非常欢迎。这是我的名片，请多关照。"方经理落落大方地向客人一一分发名片。

那位长者接过名片，一脸愕然，瞪大眼睛，然后强作笑脸地说："方经理，你怎么知道我姓陈？"

方经理朗朗一笑说："你经常来我们这里用餐嘛，我们服务员都认得你啦。冒昧地问一下，你是不是附近点石广告公司的？"

"你的服务员可真不简单。哦，我差点忘了给你名片呢。这是我的名片。"被称为陈总的长者脸上终于有了自然的笑容。

方经理从口袋里掏出菜单和一张纸片，清了清嗓子说道："刚才我看了一下你们的菜单。如果从人均消费额看，每人90多元作为午餐标准是高了一些。如果说菜贵，主要原因是因为点的几道主菜都是海鲜，金额都比较大。事实上，这几道海鲜的毛利率，我们都已经下调了。你们这份单的菜金综合毛利率才35%。你们可以看看我计算的结果，如果以三星级酒店通常餐饮毛利率的标准看，已经是非常便宜的了，加上我们费用高，几乎要做赔

本生意了。请你们理解。”

“是啊，我们这里点的几样海鲜都是高档货，难怪菜金高了。不说不知道，这么一说我们明白了，还用看什么你计算的结果，不用看了。让您方经理费心了。”陈总满脸堆笑地说，然后朝服务员喊道，“小姐，我们埋单。”

方经理知道风波平息下去了，于是也开心了许多，立即叫服务员小林再为客人送上一盘水果。



点评：

方经理处理这一问题的方法值得称道。其一，先算一笔账，心中有了数，向客人解释就有了说服力；其二，尽可能了解客人“背景”也是重要的一环，方经理的“姓氏识别”果然使得陈总一下子获得好感——你重视了他嘛。这对缓和气氛，拉近与客人的心理距离，更容易处理问题都有很大帮助。

事情虽然摆平了，但我开始担心起另一个问题来了：假如这一家酒店餐厅的客人都像18号包厢客人一样，点海鲜的多而点其他菜品的少，换句话说即点毛利率低的菜多，而点毛利率高的菜少，其综合下来的毛利率均低于目标毛利率40%的话怎么办？总不可能都要求客人少点海鲜多点其他菜品吧。即使点菜员也极力推荐毛利率高的菜品，但由于其价格低，占的消费总额比重不大，这对提高总体毛利率也无济于事。所以有3个问题要引起重视：第一，慎重选择要调整的占消费额比重大的具体品种；第二，慎重调整占消费额比重大的品种的价格幅度；第三，调整多少品种、什么品种以及调整价格幅度大小，都应建立在每天对当天实际毛利率的估算和对起主要影响作用的品种的分析基础之上。

假如一天下来的菜金综合毛利率高于目标毛利率过多，当然要研究哪些品种起主要上扬作用，相应地下调其价格，反之亦然。实际毛利率比目标毛利率高得过多，不利于稳固市场定位，影响客源；相反，低得过多则不利于目标利润的实现甚至有可能

亏本。据了解，对以上问题有清醒认识和足够重视的不多。即使个别部门经理也能做到每天大致估算出实际毛利率，而对于如何选择品种和调整价格，或调整的依据是什么，也说得不是很清楚，这是很危险的。总之，餐饮成本的控制，要靠数字说话，切不可凭主观臆断，更不可以糊里糊涂。否则，月底算总账时，一旦发生与计划目标相去甚远的结果那就不是遗憾的问题了。

曾经理是否有错？

某年春节前的几天里，福州市某酒店与其他酒店一样，由于外地客人纷纷返乡过年，因此住店客人陡然减少。按理说，眼下住房率偏低应属正常，然而令该酒店客房部曾经理揪心的是，酒店给本部门下达的该月任务指标看来很难完成了。

这一天，正值除夕夜的前两天，曾经理突然接到一家旅行社朋友戴小姐的电话，告称该社有一旅游团队本定于当天下午乘火车前往武汉，因天气原因，火车站通知该车次推迟到午夜发车。旅行社只好安排游客吃晚饭，并考虑找一家酒店安排游客休息数小时后再上车。旅行社戴小姐还诉称，由于费用开支困难，所以请求曾经理是否让这批游客按钟点房计费暂住于该酒店。

根据该酒店规定，钟点房只能是白天开放，而过了傍晚 6 点，即便只用几个小时客房也要按全天价格收费。因而曾经理对戴小姐提出的要求颇感为难，但转而一想，除夕前这几天即便是夜晚的住房率也非常低，开十多间的钟点房并不影响正常营业，何不答应戴小姐的请求呢？这样既能满足协议客户的要求，本酒店也能获得一笔意外收入，可谓两全其美；由于对方催着尽快答复，又怕这笔买卖转到其他酒店去，于是他顾不得多想，就立即答应了下来。

第二天，曾经理将此事向杨总经理作了汇报。想不到的是，杨总听后非但没有夸奖曾经理为增加酒店收入而实施了灵活的经营策略，还劈头盖脸地批评他违反酒店有关规定且擅自做主！更

令曾经理震惊和伤心的是，数天之后他接到了被酒店辞退的通知。



点评：

曾经理是否有错？我想从两个方面去评判。

一方面，上半夜该不该出售钟点房？曾经理打破酒店有关规定，主张在上半夜出售钟点房有没有错？按常理，曾经理的决定肯定违背了酒店的规定。然而，任何事情都应有一般情况和特殊情况下的区别。规定往往是对一般情况而言的，而特殊情况下不可墨守成规，应当允许做灵活变通处理，何况在特殊情况下打破常规有利于增加酒店的收益。由此看，在钟点房的出售规定中本就应该有特殊情况下允许灵活处理的条文才是。因此可以说，曾经理的这一举动，非但不该指责，还应给予褒扬。

另一方面，曾经理未事先向总经理请示即做决定是否越权？是否有擅自做主之嫌？酒店的营业部门下达了任务指标，按理说也应同时授予部门经理在经营中有一定的自主处理权限，这样才能做到责权匹配。也就是说，营业部门在运作过程中采取什么经营方式和措施，只要不违背酒店定下的大原则和框架，在没有损害酒店利益的情况下，基层经营单位应该有一定的自主处理权限，以利于营业部门及时抓住商机从而扩大销售。假如每一次的销售行动都要请示汇报，这样既不利于调动基层经营单位的主观能动性，还有可能因此而贻误战机。就本案而言，假如在出售钟点房的规定中已有允许特殊情况下可做特殊处理的条文，那么曾经理的举动也就不该被总经理误认为是越权行为。退一步讲，即使原规定中尚无“特殊情况下特殊处理”的条文，而曾经理做了特殊处理，那也要看其后果如何。假如其结果并不损害酒店利益而是相反，那么非但不可指责，作为上级还应该由此考虑是否有必要对原规定进行修正和补充。

有人指出，企业管理的进步表现在于：从经验管理走向制度管理，再以制度管理为基础走向员工的自我管理，以充分调

动员工积极性，更大地发挥员工主观能动性，从而达到“无为而治”的境界。很显然，只有对下级充分的授权和给予更大的灵活空间，才有可能达到这样的境界，本案例则很好地说明了这一点。





发怒的女宾

入夜，福州一家三星级酒店的大堂灯火辉煌。

一个国内旅行团正值此时抵店，大堂里熙熙攘攘。旅行团领队正在高声念着团友的名字，分发房间钥匙。当领队念到一位团友名字时，这位中年女团友对领队说："我自己住一间套房，加多少钱我自己付，因为今晚我要见一位当地的朋友，你看可以吗?"领队回答说："当然可以，等会儿我陪你去办一下手续。"

领队和这位打扮入时的中年妇女一起来到总台。中年妇女刚说要开一间套房，总台接待员小朱就开口了："你是旅行团的吧?你不能住套房!"

小朱这句话犹如一块巨石落进了平静的湖面。"什么?我不能住套房?!我第一次听到有人对我说不能住套房!你以为我住不起套房还是怎么的?"中年妇女气得火冒三丈，音调高得几乎压过整个大堂的嘈杂声，而且情绪几乎无法自制，与她那雍容华贵的一身打扮极不相称。

小朱急忙申辩道："不，不是这个意思。你听我……"小朱话还没有说完，已经发怒的女宾就打断她的话："我要找你们总经理，你这人怎么这样说话!"

当大堂副理急匆匆地赶过来时，这位发怒的女宾又朝着大堂副理扯开了嗓门："看样子你是经理吧，你手下的这位小姐怎么这么不懂说话。不等我把要求说完，就断定我不能住套房，我走到哪里都没有人这样看不起我!"旅行团的领队在一旁不知如何是好，急得直拉着中年妇女的臂膀，生怕她像狮子一样扑向战战兢兢的小朱。

"你别急，是我们服务员不对，我立即为你开一间套房。这

样吧，高出价格部分我做主为你免了，你看可以吗?”大堂副理快刀斩乱麻，这么大方的决定着实让这位妇女吃了一惊，一下子没了脾气。

“你说话算数?”中年妇女睁着疑惑不解的眼睛问道。

“这也算是感谢你给我们服务员上了一堂课。服务员不懂得说话，确实不应该。回头我再找她谈。”大堂副理说完立即在总台为这位中年妇女开了一间套房。

当大堂副理把房间 IC 卡钥匙交到领队手上时，中年妇女才嗫嚅地说：“服务员要批评，但高出的房价我还是要付的。”

“我是有诚意的，请你接受我对你的谢意吧。”大堂副理一脸诚挚地说。

没等其他团友围观过来，这边的风波已经平息。大堂副理偷偷地看了一下那位中年妇女，发现她渐渐恢复了常态，向众团友那边款款移步而去了。



点评:

说话要注意方式方法是从事服务业人员的基本素质。阿庆嫂能在沙家浜站得住脚，“全凭嘴一张”。这位服务员小朱确实不懂得说话，而且对业务还不熟悉，旅行团团友要住高出旅行社为之安排的房间档次的套房是可以的，只要客人愿意付钱。如果改为这样说：“你要住套房当然没问题，不过高出的房费是否由你付?”也许正是让这位中年妇女显示她的富有的机会，可能她会自豪地说：“高出部分我自己付，没问题的!”那么这场风波又怎么会发生呢?大堂副理快刀斩乱麻，处理果断，值得称道。但更值得称道的应当是这家酒店给一线管理人员下放“对客问题处置权”的明智做法。

一线管理人员有哪些对客问题处置权?我想可以有：产品更换乃至赠送权、收费打折乃至免单权、限额的临时自主采购权和要求相关岗位的对客服务配合权等等。这些权力的下放其目的都是一个——尽快让客人满意。如果再按老规矩，层层请示上报，

层层审批下达，最终处理结果还是如此，倒不如“好花插头前”，不仅处理迅速，付出代价也更小，而且客人的满意度则更高。这就要求管理层必须接受两个理念：处理对客服务问题的“倒金字塔”理念和处理特殊接待业务的“任务团队”（有的亦称柔性组织）理念。这两个理念中都涉及一个思想，即把处理对客服务问题的权力下放给一线管理人员或直接接触客人的第一人，争取在第一时间里把问题摆平。

1101 房与 1110 房

这天是市人大代表入住酒店的第一天，福州市某四星级酒店总台特别忙碌。为此，总台临时增加了两名帮手，分别协助接待和收银。

这时，在散客接待“窗口”来了两位客人，接待员小苏主动问好接应，分别为他们安排了各自的房间，协助小苏工作的小叶在一旁为他们制作了房间 IC 卡钥匙。

夜晚 11 点左右，其中一位住在 1101 房的客人吴先生向总台打来电话称，刚才有一位陌生人突然开他房间的门，还好房门已上了保险栓，门才没有被打开，但他受到极大的惊吓，要求酒店给一个说法。

几乎与此同时，住在 1110 房的刘先生怒气冲冲地向总台走来，朝着总台服务员大声责问：我房间的门为什么打不开，反而因走错房间，到 1101 房却开进去了，莫名其妙地被 1101 房客人责骂。

值班经理小唐介入此事后，了解到事情的原委：原来，安排 1101 房和 1110 房客人的入住，都是总台接待员小苏写的房卡，并输入电脑资料，而协助小苏工作的小叶误以为两位客人是一伙的，两人该是合住一室，于是在制作两张房门钥匙卡时用的是同一房间即 1101 房的信号。说来也巧，本住 1110 房的客人刘先生白天并未进房，而是出外办事后半夜才回酒店，偏又没有注意看

清房卡上的房号，把 1110 号记成了 1101 号而去开 1101 号的房门，谁知开进去后却遇到了麻烦。这真是阴差阳错！

最后，值班经理小唐分别向两位客人解释了事情发生的原委，也取得了两位客人的谅解，但他们已留下总台人员工作马虎的印象。



点评：

这种分别安排住不同房间却被总台服务员误以为两人合住一间而制作了同一房间 IC 卡钥匙的事情，我就遇到过两次。好在这两次都是我与另一同事一同入住。其中一次在武夷山某三星级酒店，我也因记不清房号，三更半夜误开我同事的房门，还好我们真是一伙的（而且又是同性别的），才没有发生如同本案例那样的风波。

对这一类事情本没有必要作何分析评说，但由于此类现象我听多了，甚至自己也遇上了，所以很有必要录下此案例，以期引起酒店总台员工的注意，尤其是当两位总台人员分别为客人办理入住登记和制作房间钥匙卡时，要特别注意做好衔接工作，杜绝这类差错的发生。

总台响起“女高音”

福州某三星级酒店大堂。

这天中午 12 点刚过，总台方向传来阵阵“女高音”，引起了大堂副理小施的注意，她立即向总台快步走去。

发出“女高音”的原来是一位住在本酒店 809 房的年轻女宾。她还在喋喋不休地向总台服务员小游发泄她的不满：“我明明告诉你们是要住一天的，怎么一天不到就不让我进门了？”

小施马上向服务员小游了解情况。原来这位住 809 房的卢小

姐是昨天下午 5 点入住的，今天上午上街采购，过了中午 12 点才回酒店，打不开房门，就在总台大吵大闹。总台服务员已经告诉她下午若要再住，必须重新办理加收费用手续。但卢小姐一口咬定酒店是“宰客”——不到 24 小时收 1 天房费，与商店卖东西短斤少两没什么区别。并声称下回再也不住该酒店了。

“如果你不住了，我可以叫楼上服务员帮你开门，把行李提出来，现在就结账的话算你 1 天房费好了。”总台服务员小游怕“女高音”继续“唱”下去，等不及小施的调解，就急急地催卢小姐结账。

而卢小姐也不容大堂副理向她解释，就气鼓鼓地掏出 IC 卡和押金收据把账结了，然后拎着那些采购来的大包小包，头也不回地离开酒店，消失在街上的人群里。



点评：

卢小姐下回再到福州是不是真的不再住这家酒店了？我想十有八九是的。因为她始终没搞明白酒店为什么还不到 24 小时就收她 1 天的房费。卢小姐不明白“住 1 天”概念可以理解，但总台服务员明白吗？据我了解，总台服务员对此的解释大多是“对不起，这是酒店规定的”，如此怎么能说服客人呢？

怎样才能避免本案例的现象再次发生？首先，总台服务员必须能解释清楚为什么即使不到 24 小时也要收 1 天的费用。理由是：客房的主要功能是过夜的，因此只要客人在酒店过夜都要算 1 天的费用（除非个别酒店住房率太低，夜间也出售钟点房则另当别论）。即便是昨天上午入住到今天中午 12 点退房，尽管超过 12 小时也只按 1 天收费。关键是看客人是否在酒店过夜。其次，在客人入住时，估计离次日退房时间不足 24 小时但有过夜的，最好都要告诉客人，我们将按 1 天收费。比如本案的卢小姐下午 5 点入住，总台最好应对她说个明白：“小姐，您准备什么时候退房？您说住一天，房间只能使用到明天中午 12 点。要是下午再住的话，要加收半天房费的。”假如卢小姐还要深究，那就要

向她讲清前面所说的道理，客人一般都会接受的。

因此，客人含含糊糊说“我住1天”时，总台服务员却不能含糊。当要求客人在“登记卡”上签字之前，最好请客人看一下其中“通知”（一条是关于贵重物品和现金请寄存，另一条则与收费有关，即结账时间为中午12点，超过又如何计算），然后请客人在签名栏上签字。假如客人反问为什么要签字，可以回答：“请您签字，是说明您收到我们上面的通知了。”这样就能比较好地防止类似本案例情况的发生。

至于客人要住两天以上的，最好多问一句：“离开那天是上午、下午还是晚上?”若是回答下午或晚上离店的，则应告知收费政策，以免日后发生麻烦。

小文上班的第一天

小文是刚从旅游院校毕业的大学生，分配到房务中心是为了让他从基层开始锻炼。今天是他到房务中心上班的第一天，轮到值大夜班。

接班没多久，电话铃响了，小文接起电话：“您好，房务中心，请讲。”

“明天早晨5点30分叫醒。”电话那头传来一位中年男顾客沙哑的声音。

“5点30分叫醒是吗？好的。没问题。”小文知道，叫醒虽然是总机的事，但一站式服务理念和首问负责制要求自己先接受客人要求，随后立即转告总机，于是他毫不犹豫地答应了。

当小文接通总机电话后，才突然想起来，刚才竟忘了问清客人的房号！再看一下电话机键盘，把他吓出一身冷汗——这部电话机根本就没有号码显示屏！小文顿时心慌，立即将此事向总机说明。总机告称也无法查到房号。于是小文的领班马上报告值班经理。

值班经理考虑到这时已是三更半夜，不好逐个房间查询。再

根据客人要求一大早叫醒情况看，估计十有八九是明早赶飞机或火车的客人。现在只好把希望寄托在客人也许自己会将手机设置叫醒。否则，只有等待投诉了。

早晨7点30分，一位睡眼惺忪的男性顾客来到总台，诉称酒店未按他要求叫醒，使他误了上飞机，其神态沮丧而气愤。早已在大堂等候的大堂副理见状，立即上前将这位客人引到大堂咖啡厅接受投诉。

原来，该客人是从郊县先到省城过夜，准备一大早赶往机场，与一家旅行社组织的一个旅游团成员汇合后乘飞机出外旅游。没想到他在要求叫醒时，以为服务员可以从电话号码显示屏上知道自己的房号，就省略未报，而今竟落到这般地步。

酒店方面立即与这家旅行社联系商量弥补办法。该旅行社答应说这位客人可以更改时间加入明天的另一个旅游团，不过今天这位客人在旅游目的地的客房预定金270元要由客人负责。接下来酒店的处理结果是：为客人支付这笔定金，同时免费让客人在本酒店再住一夜，而且免去客人昨晚的房费。这样算下来，因为一次叫醒失误，导致酒店经济损失共计790元。



点评：

因为一次叫醒的失误，酒店竟为此付出790元的代价。是成本？是“投资”？我想这790元既是成本，也是“投资”——花钱买教训！

我认为由本案得出的教训和应采取的改进措施有二：

一是所有“新手”上岗，都应当有“老员工”或领班带班一段时间，关注他们工作情况，包括哪怕接一次电话的全部过程。比如与客人对话是否得体完整、是否复述、是否记录等等。必要时要做好“补位”工作。

二是所有接受客人服务来电的电话机都必须有来电显示屏，并有记忆功能。这样既利于提高效率、方便客人，也可防止类似本案事件的发生。

有人问，要杜绝类似本案事件的发生，是否应当让当事人“埋单”？让当事人的上司负连带责任？对此，暂搁不论，而我在这里要说的是，不论怎样处理这两位员工，倘若不接受教训并采取有效改进措施的话，将来还有可能产生“小文第二”，甚至可能有人不愿意充当“小文”。因此，总结教训，采取相应的改进措施（比如换上有来电显示的电话机，新手由领班“跟踪”一段时间），防患于未然才是根本。所以，各级管理人员应当充分利用自身的工作经验和教训，有预见性地去发现问题，并采取预防性的措施，这才是提高管理水平和服务质量的关键。

行李大搬迁

“高先生，您好！有什么事需要我帮忙吗？”总台接待员宋小姐见到熟客高先生拎着一个包向总台急匆匆走来，便迎上前去笑吟吟地打了声招呼。

高先生点了点头立即说道：“我要离开福州两天，过两天还要回来住。我还有押金在你们这里，你先把我现在这个房间退了，但先不要结账。我住 1805 房间。”说完递过他的门卡。

“没问题，您放心吧。您回来后还要住原来的房间吗？”小宋接过门卡，关心地问道。

“随便。”高先生说完又急匆匆掉头而去。

“高先生，再见。”小宋目送高先生走后，立即通知房务中心说 1805 房退房。没过多久，楼层服务员打来电话称 1805 房还有不少行李。小宋想，也许高先生过两天还要回来，所以没有把行李全部提走吧，于是她通知行李生将 1805 房行李搬下楼，暂存行李房。

当天下午 3 点左右，一位客人来到总台反映其 IC 卡失灵开不进房。仍在当班的小宋问其是住哪一个房间的，对方答曰：“1805 号房。”小宋心里一惊，又是一个“1805”，上午 9 点时高先生不是退房了吗？小宋接过这位客人 IC 卡经过复读还原，确是 1805 房的门卡。小宋似乎明白了一切，再细查资料，果然，

高先生住的是1905。高先生离开时将房号报错，才导致如此结果。于是小宋赶忙向客人作了解释，并表示道歉，同时立即指示行李生赶紧将行李再搬回1805房。

小宋为了稳住客人情绪对客人说："行李生正将您的行李搬回房间，我们大堂副理请你先到咖啡厅喝杯咖啡，您也好好休息一下，您看可以吧？"客人淡淡一笑，不再说什么。当大堂副理小丁将真正的1805房客人请到咖啡厅后，小宋终于舒了一口气。



点评：

小宋的一次小失误导致一场行李的大搬迁，虽然没有引发轩然大波，但其教训必须汲取。教训是什么？操作人员倘若在既定的操作规程中随意简化流程，把本该有的环节省略掉，这样极有可能导致错误出现。

本案的问题出在小宋接过高先生门卡时未加以复读确认。因无确认导致失误的现象在现实中并不少见。比如，客人点的菜单未经确认就送进厨房，导致某道菜客人不认账而拒绝接受；未确认客人退房时间并预先作出收费政策的解释，导致结账出现纠纷；再如，未确认送洗衣服的纽扣已丢失，导致衣服送还客人时引发客人的不满，等等。

细节决定成败。操作者注意细节之一则包括了关键环节的确认工作。

张冠李戴

"我才住两天，怎么能收我这么多钱呀？有没有搞错？"一位中年男顾客满脸疑惑地向总台收银员小郭大声地问道。

收银员小郭面带微笑地回答："哦，忘了告诉您，您昨天交代总台说，住在906房客人的账单由你来结算，所以多出来了。"

"我怎么可能有这样的交代？906 房跟我没有任何关系，你赶快给我查清楚，我可要赶火车的！"中年顾客显然对小郭的解释不明白，生气地大声嚷嚷。

总台的吵闹声引起了大堂副理小朱的注意，她立即来到总台询问情况，小郭告知，来结账的这位客人是原先住在 908 房的吴先生。根据交接班本的记录，吴先生昨天到总台交代说 906 房的账单由 908 房一并结算。906 房只住一天，所以我们多收他一天房费，但今天吴先生不认账。

大堂副理小朱查了一下交接班本，上面的记录字迹潦草，908 中的"8"似乎是"5"。于是她接下来了解 905 房的情况：905 房是本地一家公司的长包房，押金数额较大。她当即与 905 房客人联系，客人说自己昨天是有向总台交代说 906 房的账单由他结。事情终于查清，原来是交班本记录潦草，收银员小郭看错所致。大堂副理小朱立即向吴先生作出解释并表示道歉，一场风波总算平息。



点评：

发生这场张冠李戴的事件从表面上看，是由于交接班本记录潦草和收银员小郭粗心大意所致。但如果从深层分析，笔者认为这还是属于管理问题——任何财务上的变更都必须有文字记录为根据。而该酒店在涉及客人请求账务变更之时，并未请其填写作为文字依据的"财务变更备忘单"（也许该酒店本来就没有设计这类单据）。倘若 905 房的客人在交代总台将 906 房的账单由 905 房结算时，总台请 905 房客人填写变更备忘单的话，则不太可能出现类似本案例的错误。因为在这种备忘单上除了标明"某号房及其房费多少由某号房某人负责结账"等文字外，更重要的是还有"认账"人的签名。也正因为有此签名为证，还避免了将来 905 房客人突然不认账的可能。

笔者认为质量管理应从"设计"开始，一旦设计不当或程序不严密，服务中出错的可能性就很大。

叫醒：2点？14点？

住在806房的郑先生睡得正香，突然被一阵电话铃声吵醒。他打开灯看了一下手表，时针指向午夜2点。

谁在这个时候打来电话呢？刚醒过来的他，头昏脑涨，真不想接电话，但又担心家里有急事找他，只好拿起话筒："您好，哪一位？"没有人回应，听到的只是轻音乐。

"喂，说话呀。"郑先生似乎清醒了大半，说话声音也清晰了许多。然而话筒里仍然是慢悠悠的音乐。郑先生根据出差住酒店的经验突然悟出那是"叫醒"音乐。但转而一想：不对呀！我没有要求总机在这个时候叫醒我呀。于是他拨通总机欲问个究竟。

总机小姐回答道："我这里的记录是您要求2点叫醒的，没错。"

郑先生问："我什么时候要求的？"

"是今天中午，不，是昨天中午12点15分要求的。"总机回答。

这时郑先生才完全明白了是怎么一回事。原来，昨天中午郑先生打算下午2点半到当地一家公司洽谈业务，于是向总机要求2点叫醒。郑先生是位做事小心的人，怕总机把这事忘了，于是将自己的手机也作了叫醒设置。现在他才回想起来，中午2点的时候是自己手机叫醒了他，而酒店的总机并没有叫醒。同时他明白了刚才铃响的原因：是当时总机把他说的2点（实则下午2点即14点）当成早上2点而输入电脑，于是才有凌晨2点的电话铃声。

郑先生想到这里，不禁失笑。他本还想向总机小姐解释这其中的原委，但因刚才被电话铃声惊醒，头还是昏昏沉沉，不想多说话。当总机小姐在电话那头追问有什么问题时，他只是说："你当时应当问清楚是下午2点还是凌晨2点，好了，不说了。"

挂了电话，郑先生又继续睡觉了。真不知郑先生接下来是否睡得还踏实？



点评：

“叫醒”本是平常事、小事，若没有服务好，就可能变成一桩事故、一桩大事。倘若遇到赶飞机的客人因叫醒延时而误机，商务客人因叫醒失误而丢了生意，或如本案客人因叫醒时间不准而惊醒失眠，恐怕就不是小事了。客人轻则生气责备，重则要求赔偿损失。

如何预防叫醒失误的发生，关键在于认真。除了按常规接听记录客人叫醒时间要求外，很重要的一点是复述确认一下客人的房号和叫醒时间，尽可能把疑惑澄清。比如本案例客人报称2点叫醒，可以问清是不是指当天下午2点即14点？多问一句话，即可避免出现差错。客人绝不会因为你多问这么一句而厌烦。相反，客人会认为服务员细致、周到、认真和负责，会从心里感激你，也因此更加放心地睡下。

“多问一句”，已成为许多酒店督导层培训员工时经常说的话。因没有多问一句话而出问题的事例时有所闻。多问一句绝非多余，请看以下例子：

客人说：“我就住一天。”客人认为一天24小时，我凌晨1点入住，按理说今晚午夜退房也才算一天。总台接待员就应多问一句：“你准备今天几点退房？”然后解释有关规定，即可避免发生收费纠纷。

客人说：“我要住三天。”从当天上午登记开始住三天应该指住三个晚上，但也许客人说的三天是指后天白天即退房，那么总台接待员还是要多问一句：“是后天（×月×日）离店呢，还是大后天（×月×日）离店？”甚至问清哪天几点退房，即使搬出日历表逐日核定都不见得多余，因为这关系到总台排房的准确性和收费的合理性等问题。

再如，客人说：“我要一道清蒸鲫鱼。”点菜员就要多问一

句："是要海鲫鱼，还是要淡水鲫鱼？"因为这两者不但价格有差别，口味也不一样。即便客人点的只是一杯咖啡，服务员也要多问一句是速溶的还是现磨的，因为这两者的价格还是有差距的。

服务的细致性怎么强调都不过分。服务细微化不但体现了一家酒店的服务水准，也是酒店力求对客服务不出现问题或少出问题所必须倡导的。要求员工在接受客人服务的请求时复述一遍、确认一番、多问一句，应成为服务程序中的一条规范。

事实上，有的服务还不止多问一句，可以问上两三句甚至更多。比如客人向商务中心预订机票，发现飞机起飞时间是早晨，商务中心的服务员在送上机票的同时，可以问客人出发的那一天是否需要叫醒，是否需要准备早点，是否需要派行李生，或者是否需要酒店帮助找到送机场的汽车等。这些也叫延伸服务，它从另一个角度说明了，多问一句或多问几句，不光是为了服务不出问题，更重要的是体现了服务的细致和优质。

换房出现的"意外"

因工作需要，我经常到酒店暗访。其中"换房"是我在暗访中常设的一个"障碍"。真正完全通过障碍的酒店不多，而更多的酒店总会出现一两件"意外"的事情。

案例 1

一次，我入住某家准三星级酒店后不久，便拨通总台电话："总台吗？我是刚入住的601房间的客人。这个房间靠街，太吵。能不能给我换一个背街一面的房间？最好是本楼层的。"总台服务员回答我说："那请你打开门，问一下正在本楼层做卫生的服务员，看背街一面哪一个房间卫生做好了，然后请你告诉我……"

案例 2

另一次，我住在一家已评为三星级的商务酒店。我刚给总台

挂完要求调房的电话，正在收拾行李时，有人敲门了。我想行李生到房速度可真够快的。当我打开门一看，却是一位穿着房务员服装的女服务员，她笑容可掬地说："先生，听说你要更换房间，请你到 1503 房间门口等一下，我们行李员马上就来为你开门。"

我反问她："那你来干什么？"

她十分从容地回答："哦，我是来查房和整理房间的……"

案例 3

还有一次，我要求调房的电话打完约过了 5 分钟，有人敲门了。打开门一看，一位男行李生一手扶在门框上，虽然躬着身，但能感觉到他的胸脯一起一伏。他气喘吁吁地说："先生，你要调房吗？"

我就问他："你跑步了？"

"是啊，我们酒店没有员工电梯，我是从步行梯跑上来的。"这位还算强壮的小伙子仍然喘着气回答。

"你的行李呢？我帮你拿吧。"他急匆匆地在前面赶路，不管我的行走速度如何，更没在转弯处为我引路。他将我带到新房间门口后说："这是你新房间的钥匙，旧房间的钥匙我带走了。晚安。"说完他就扬长而去，将我撇在了新房间门口。

案例 4

通常，我在换房前，都会要求总机过一两个钟头后给我打提醒电话。在这一段时间里我办完换房手续，住到了新房间。到了该打来提醒电话的时候，差不多有一半酒店的总机未能来电话，也就是说，总机没有接到总台的换房通知，依然往旧房间打提醒电话。

案例 5

曾遇到一件最糟糕的事情是，当我换到一个新房间后不久，却有一位客人来开我的房门。事后了解到，是接待员换房后未及时更改房态表，而收银员帮忙接待了另一位客人时重复排房，遂造成"撞车事故"。



点评：

“换房”是客人偶有的要求。由于此类事不多，因此许多酒店对换房服务的要求就容易疏忽，往往产生纰漏和失误。

当总台了解完要求换房的原因并准予换房后，就要按一系列换房手续去完成。要圆满完成换房服务，与其他服务一样，应当注意制度化、程序化、规范化、标准化和系统化。

案例1严重违反了“制度化”和“规范化”要求。首先，总台服务员没有履行自身的职责（履行职责是制度管理要求之一），总台怎么能叫客人代你去查是否有空房呢？更何况说，楼层领班查房后通知哪些是OK房了，不论是由房务中心还是由总台敲入电脑房态表，总台都会立即知道哪些房间可随时开房的。所以总台叫客人去查而不是自己通过房态表去找，又严重违背了操作规范。本案例情况的发生，在业内人士看来简直是不可思议的事情。

案例2的表现，很显然违背了“程序化”的要求。以员工到位的先后可以看出，总台是通知房务中心在先，通知行李生在后。其结果给客人的印象是房务员不但没有积极服务（帮助拎行李、引路）的意思，而且还有“赶”客人走之嫌。

案例3反映了行李生的行为和工作内容既不符合规范也不符合标准。规范化是对服务过程的要求，标准化是对服务结果的要求。从规范角度说，行李生没有全部完成该做的事，比如没有请客人在押金收据上更改房号，没有给客人新房间的“房卡”，没有帮客人开门等；从标准要求说，行李生站立姿势不标准，引领带路不标准等。

案例4所发生的现象比较多见，反映了“系统化”的问题。如果从程序上说，在通知行李生后，接下来应先通知电话总机了，因为这时要考虑到3个问题：一是客人长途话费账户的改变；二是若有客人朋友打进电话便于及时转接；三是客人若有叫醒要求不应打到原来房间等。如果没有通知或不及时通知总机换房情况，

就会导致了整个调房工作缺乏系统性，从而影响服务质量。

案例 5 的情况虽不多见，然而一旦发生，可以说就形成了撞车事件，其负面影响力之大是不言而喻的。

被遗忘的房间

福建省连江县某酒店曾发生过这么一件怪事：好端端的一间客房闲置一个多月没有出租！因为该酒店从总台到楼层的所有人员压根儿就把这个房间给忘了。一个多月的时间里，这个被遗忘的 1205 房究竟作什么用，为什么长期没有出租，不曾有人过问！

当然，这也是“事出有因”。原来，在一个多月前的一天，1205 房曾有几个年轻人在房内吸毒被举报，公安部门将这几个年轻人带走后交代楼层的一位服务员说：“这个房间先封锁起来，过后我们还要来全面检查的。”这位服务员当然不敢再进房整理，而且通知总台先将该房按公安部门的要求予以封存，总台也照办了。

由于当时几位年轻人开的是一天的房，开房时就把账给结了，所以当总台封存这个房间时只能以“自用房”类别体现于房态表上，但在交接班本上并未作特别的注明。

在此后的一个多月里，公安部门并没有派人来重新检查该房间，也没有哪一位相关服务人员想起这件事，更没有哪一位管理人员每天例行查阅房态表时对长期作为“自用房”的 1205 房提出疑问。

于是，1205 房就这样“沉睡”了一个多月，后来由于一位房务员偶然问起才被发现。



点评：

该酒店客房出租率历来很高，房间被闲置了一个多月，要是算起经济账来显然损失严重。不过我觉得该酒店应该关注的不仅

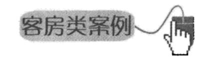
仅是金钱的损失，而是员工的责任心！

谁该对此事承担责任呢？首先应该是那位总台的服务员。因为当时该服务员将房间列为“自用房”时没有在交接班本作特别说明，也没有向她的上司作特别的报告，从而直接导致真相被掩盖。

其次，不论是总台领班、主管，还是负责房务口的楼层领班、主管乃至房务部经理，他们的职责中就有每天必须例行审阅房态表，检查预订、入住、走客以及是否自用等情况，检查卫生整理处于何种状态，检查是好房还是有问题的房间，检查不同规格房型出售的比例，等等。总之，为了不同的工作目的而检查各种房间所处的状况，是有关管理人员每一天的工作内容。然而，该酒店相关管理人员居然没有一个对1205房是谁批的长期自用以及作何自用提出质疑。几位管理人员是否真正履行了他们的职责？

如果将总台当事服务员与相关管理人员所负的责任相比较，应当说管理人员承担的责任更大，“官”大责任也大。管理者有责任去检查和发现方方面面的不正常现象，继而督促改进，调至正常；同时，还有责任指导、培训普通员工该怎么做、为什么要这样做，从全方位、全过程、全人员上保证所管的部门不出差错。





半夜送来早餐券

“嗒嗒嗒”，有人在敲门。

住在1016房的李先生是从外地来做推销的业务员。白天跑了一天，累得很，早已呼呼大睡。这时，突然响起了敲门声，把他惊醒。

李先生看了看手机上的时间，已是午夜。李先生极不情愿地下床开门。门刚打开，一位服务员的手就伸了进来，手上有两张纸片。“这是您明天的免费自助早餐券！晚安！”服务员有礼貌地说。

李先生心想，怎么三更半夜送早餐券？不等服务员转身，李先生立即问道：“好像别的酒店都是傍晚就送早餐券的，你们怎么这个时候送来？假如别人都像我这样睡着了被你吵醒，岂不是要投诉?”

服务员先是道歉，然后解释道：“这是我们酒店的一贯做法。不过你的意见也对，我明天反映一下。”

关上门，李先生倒头又睡。但他心里好像多了一件事，睡得总是不踏实，因为说不准什么时候又有人来敲门哩。



点评：

既然是“一贯的做法”，恐怕这位服务员即使反馈了客人的意见，也未必会有效果。为什么这么说呢？因为管理者缺乏的正是站在客人角度去决定“做法”的理念。

事后了解到，这家酒店之所以三更半夜送早餐券，是因为该

酒店有不少本地人经常在该店开房娱乐休闲，而且还多半是在上半夜进店。为了早餐券发放方便，干脆等上半夜客房基本排定了再送。

听起来似乎还有点道理，但是任何服务的程序、标准、规范的制定都应当以客人满意为标准来考虑。在外地客人居多的酒店，应当考虑他们有较大的可能是上半夜就入睡的，而三更半夜敲门对客人来说绝对是一种打扰。

其实，处理早餐券何时发放的问题并不难。譬如，对于白天入住的客人，在傍晚开夜床时就可以将早餐券送进房间，而上半夜乃至下半夜进房的，在办理入住手续时就可以将早餐券与房卡一并交给客人。关键是看酒店有没有站在顾客的角度去思考问题。如果有了“以顾客为中心”的基本观念，就会把麻烦留给自己，把方便、舒适、温馨等送给客人。

好心办了错事

我的一位朋友邱先生，于春夏之交的一天中午从沈阳飞抵福州。

一下飞机他立即感觉到南方的气温明显比北方高出许多。当他住进我为之安排的某一家三星级酒店后，就换了一套夏装出门办事去了。

邱先生傍晚回到酒店，感觉有些凉意，就想再穿上中午换下的针织内衣，不料他找不到这件内衣了。

于是他拨通“客房服务”电话询问。回答是：当班服务员小王进房整理时发现椅子上放着一套脏的针织内衣裤，就拿到房务中心亲自用家用洗衣机洗了，估计第二天中午就会送回来。并告知，酒店最近在开展“质量月”活动，每位服务员都在争取为客人提供细微化、个性化服务。

邱先生听后觉得这家酒店服务真好，就连声表示感谢。不过，他放下电话后转而一想：不对呀！假如我要立即离开酒店，

未干的衣服怎么带走？假如我只带来这么一套内衣裤，而这季节气温变化大，我需要添衣服怎么办？假如我是马大哈，收拾行李时记不得曾换下这套内衣，第二天就离开酒店，岂不是丢下这套衣服了？再说，假如我有洁癖，不喜欢我的内衣与他人衣服放在一块洗，而服务员不经我同意就把内衣取走，我能高兴得起来吗？

他和我见面后，向我讲述了以上的事情并同时也连着向我发出几个疑问，引起了我的思考。



点评：

看来，邱先生对该酒店的这位服务员为提高服务质量而采取的“行动”未必领情，虽然他对房务中心的服务员曾连声表示感谢。

邱先生连续发出几个“假如”之后的疑问对不对呢？完全是对的！所以，该服务员真可谓“好心办了错事”。也正因为小王的好心，邱先生想发火还真发不起来，只能连连感叹。可以说，该服务员的好心举动，客人并不由衷感激。

那么，服务员小王该怎么做呢？其实很简单，首先将客人随意散放的衣服放置到衣橱里，然后留一张字条，询问客人是否需要服务员帮你免费洗衣，并注明可以单独使用家用洗衣机洗涤（凡是内衣，客人都希望单独洗涤，这也正是平时客人不喜欢将内衣送洗的原因）。这同样体现了酒店亲情化、细微化的服务精神。而且通过征求意见式的留言条，让客人感受到酒店对其尊重之意，即使无需酒店帮助，同样产生惊喜和感动。

记得我有一次下榻在晋江市的一家四星级酒店，当我上街回到酒店发现房间已全面整理过，而搁在“迷你吧”上还剩些开水的水杯旁多了一张字条，上面是用电脑打印的文字：尊敬的阁下，由于不知杯中遗留物是否还需要，我们服务员在整理房间时不敢随意倒掉。若须清理，请立即电话通知，我们将随时为您效劳。祝您住店愉快！落款是房务中心。阅后我心里一

阵颤动。尽管对此我起初认为过于细腻而显得多余，但转而一想，至少是服务员对我表示尊重呀，我下决心要成为该酒店的回头客。想必这张留言条的魅力对于其他客人来说，效果也是一样的吧！

洞　房

段经理领导的福州市某酒店销售部，应当说是一个工作很努力的集体。每当有客人在酒店举办婚宴，他们都想方设法打听到新郎新娘的工作单位、家庭住址以及联系电话，目的是为了建立客户的客史档案。当然最终的意图还在于：待这对新人婚后近一年之时，再找上他们——征询他们是否愿意在本酒店举办小宝宝的满月酒。

一天，根据客史资料，销售部的小夏认为可以向曾在本酒店举办过婚宴的一对大学教师夫妇去一个电话，当年的新郎姓徐，小夏根据徐先生当时在大型宴会预定协议书上留下的手机号码拨通了电话。

小夏先是自我介绍一番，然后问："不知徐先生是否添上小宝宝？"

徐先生大惑不解："什么意思？"

小夏接着说："是这样，我们对曾经在本酒店举办过婚宴的夫妇到时候都会了解一下是否添上小宝宝，假如有了小宝宝又愿意在本酒店办满月酒的，将给予特别优惠。"

"哦，原来你们又是搞推销的，算了吧！当时在你们那里办婚宴差点没把我气昏。那天晚上酒宴散席后，我的亲戚朋友陪我们夫妇俩上酒店安排的免费洞房，开进门一看，简直不敢相信，给我们的居然是没有任何喜庆布置的两张单人床房间。这不明摆着要我们一结婚就分居吗？后来我们干脆也不在那里过夜了。至于要不要在你们那里办满月酒，我想就不麻烦你了，对不起啦！"

电话“啪”的一声中断了。

小夏将此事向段经理汇报时，在场的所有人无不对酒店的失误感到惋惜。

段经理立即着手了解此事。原来当时餐饮部的宴会预定处忙得一时糊涂，没有及时将徐先生的免费洞房通知单开给客房部的前台去安排，以致婚宴结束，新婚夫妇问起是否有免费洞房时，才慌忙叫人到前台领取房间钥匙交给新婚夫妇。更糟的是，总台排房员和餐饮部派去的人压根儿就没有意识到这是作为洞房开出去的，只是随意地安排才闹出如此笑话。



点评：

本案例应验了这么一句话：细节决定成败。

尽管段经理领导的销售部工作还比较细致，在客人办婚宴之时就留心其联系电话，以备将来进一步促销之需。然而由于前台部门的忽视细节，一错再错，才闹出标准间作洞房的笑话，贻误了销售部的后续工作。要说销售部这次继续促销的失败，应是当年前台工作粗枝大叶留下隐患的结果，当时从接受婚宴预定就开始疏忽，没有立即按程序开出安排洞房通知单；举办徐先生婚宴那天也没有人事先检查落实洞房安排情况；临时补救更是忙中大意出错。程序疏忽，检查缺失，补救粗心，节节松懈，不出问题才怪哩。

著名酒店专家王大悟先生说过，所有服务的问题从根本上说都是管理的问题，都应当在管理上找原因。可以这么说，优质服务源自管理的严谨性和细致性。管理的细微化不仅体现在产品和服务设计的细节上，而且体现在出品和服务操作的细节上，还要注意在程序、规范、制度的制定与执行的细节方面。本案例产生的问题显然与该酒店的前台部门的管理松懈、不注意细节有极大关系。在整个接待婚宴的过程中，不见有管理人员事先检查各种准备情况，更没有授权大型宴会预定员以营业代表身份全程跟踪

落实。

今日的“上帝”不同于往常，他们更成熟也更“挑剔”，更加关注细节；现在的竞争也与以往的不同，竞争的手段更加多样也更加复杂，竞争的着眼点和着力点都已注意到了细节。

委屈的泪水

“咚咚咚”，服务员小刘小心地敲着1603号房门。

小刘正敲第三次，手指关节刚落到门上，门却突然打开了。一张充满怒气的脸出现在眼前。“没看到‘请勿打扰’的灯亮着吗？敲什么门呀？我刚躺下一会儿就被你吵醒，真是的！”

小刘连忙看了一下手表说：“先生，对不起，现在已经是下午2点40分，按规定，长时间亮着‘请勿打扰’灯的房间，我们是要敲门的，以防止客人发生意外。如果你不需要整理房间，那我就不整理了。对不起，打扰了。”

“你说什么？怕我出意外？我中午刚刚睡下，休息一会儿就会出意外？你胡说什么呀？”客人怒气更盛，声音也更大了。

“你的房间上午不是就亮着‘请勿打扰’灯吗？1603，没错，我的卫生整理报告表上明明做着记号表明上午还亮着‘请勿打扰’灯的呀。”小刘还在申辩着。

“上午我没睡觉，你不来做卫生。下午刚睡下，你就来敲门。真是的！算了，没时间跟你啰唆。”

说完，门“砰”的一声重重地关上了。

小刘一下子呆住了，眼睛还直愣愣地望着门，似乎那张愤怒的脸还印在门上。

这时恰巧领班走了过来，问怎么回事。小刘说完刚才发生的事，委屈地流下眼泪……



点评：

按规定，从昨晚或上午亮着的“请勿打扰”灯在下午依然亮着的，服务员是应当要引起警惕的。按理说小刘敲门没有错，却被客人错怪，难怪要流下委屈的热泪。

经查，小刘在清扫房前是看了楼层的《客情记录表》的，表明该房是昨晚入住的住客房。但是，该表上没有“请勿打扰”灯是否亮着以及什么时候亮的文字记录，因为平时没有这方面的要求。不过，小刘在上午见到该房亮着“请勿打扰”灯却是事实，而且在她自己的《卫生整理报告表》上作了记号。

问题的关键是，客人昨晚或上午是否真的有意识打开了“请勿打扰”灯？或昨晚打开“请勿打扰”灯，上午是否忘了关掉？或者是在昨晚或上午因打开其他开关而无意中按下“请勿打扰”灯的开关呢？如果从客人责怪说“上午我没睡觉你不来做卫生”这句话看，后两种的可能性更大些。说明上午虽然亮着“请勿打扰”灯，而客人并不知晓。假如是那样的话，客人中午刚睡下却被小刘吵醒，当然要发火了。

既然小刘按规定敲门没有错，但如何避免因客人失误（昨晚按下“请勿打扰”灯而上午未关上，或是按其他开关时无意中按下了“请勿打扰”灯开关）而引起类似的不愉快情形发生呢？

（1）“请勿打扰”灯的开关不宜装在床头控制柜。准确地说，不能与床头控制柜的其他开关设在一起，否则客人完全可能错按“请勿打扰”灯开关。

（2）楼层客情记录表上应记录“请勿打扰”灯开闭时间。如果不设楼层值班台，那么房务中心派员巡查时应做好这方面的记录，以便作为遇到此类情况须进行判断时的参考。

（3）对于长时间亮着“请勿打扰”灯的房间，当班服务员最好不要擅自敲门，应报请领班处理。因为领班比较有经验综合几种情况做出判断，并做出是否“打扰”的决定。比如，该住客是

否曾有要求总机叫醒服务，叫醒时间是什么时候；该住客这两天情绪是否正常；身体状况怎样；从楼层客情记录表上或从闭路摄像探头录像调出看，该房是否有陌生访客进房等，综合各种情况来判断房内是否正常和决定是否打电话以及何时打电话进房。至少打电话的方式要比敲门效果好得多，假如客人躺在床上则不至于下床开门。

特色枕头的启示

某年夏天，一位军队高级将领下榻于福建省晋江市的某一家四星级酒店。该酒店领导自然十分重视，公关销售部更是费心搜集这位 VIP 的个性消费资料。

当随行秘书提出酒店是否有荞麦皮枕头时，该酒店的客房部王经理不免暗暗吃惊。据他所知，福建根本没有这种枕头。怎么办？王经理急忙向张总经理汇报此事。

酒店张总经理想起当地一家酒店用品公司，也许该公司见多识广，了解货源渠道，就急忙与该公司的总经理联系。事也凑巧，该公司老总正在北方出差，就答应立即捎上两个荞麦皮枕头回福建。

当高级将领的床上摆放着荞麦皮枕头时，也许他还以为是办事周到的秘书特意为他带来的呢。

事后，几位管理人员试用了这种枕头，发现这种枕头虽然硬实而且沉甸甸的，但头部枕靠在上面确实舒服而且不轻易移位，感觉很好。于是又少量地购进了一批这种枕头，与软枕头搭配，先在几个楼层试用。试用后，客人反映普遍良好，酒店决定继续购进一批投放到客房里。



点评：

现在许多酒店都备有多个品种和一定数量的特色枕头供客人

选用，应当讲本案没有什么稀奇之处。之所以录下此案例，一方面是因为它的发生远远早于“特色枕头菜单”流行之始，值得为之褒扬，另一方面是想说说由客人需要特色枕头给予的启示。

某高级将领爱睡荞麦皮枕头，是个性化需求。个性化消费行为，看似个别人生活习惯使然，其实往往包含有合理成分和可取之处。把这种少数人的喜好产品推而广之，可能会受到许多客人的欢迎和接受而成为一种具有满足共性需要的时尚产品。

本案例中的这一家酒店关注客人消费喜好的细枝末节，在不起眼的一个枕头上费尽心机，由满足个性化需要推演为提供一种特色产品，其用心经营的态度确实值得同行学习。

酒店竞争光靠拼价格不是高明之举。非价格竞争中的产品差异化竞争应成为一种重要手段。人无我有，则胜人一筹。这个“有”未必是大的产品，如客房里床上软硬枕头相配、客房卫生间易耗品托盘上多了个牙签袋、每日一换的晚安卡上注明第二天的天气预报等“小产品”等人无我有的产品，都将给客人以刺激、惊喜、记忆！

牙刷的疑惑

林先生吃完晚饭回到房间要做的第一件事就是刷牙。

然而，当他打开牙刷包装盒取出牙刷后惊讶了：这支牙刷没有塑料纸密封，牙刷毛既无光泽而且变形，按惯例小牙膏与牙刷是连体包装，但就是找不到小牙膏！再打开另一盒，情况依然如此。他判断这两支牙刷可能被别人用过，估计是之前住该房间的客人恶作剧——将已用过的牙刷重新塞进包装盒，而房务员整理走客房时没有发现就留下了。

林先生自然不敢使用这两支存有疑惑的牙刷，立即打电话到房务中心反映了牙刷的问题，并要求再送来两支。然而，更令林先生吃惊的是，房务中心服务员不相信林先生推断，一口咬定可能是包装所误，不可能是已用过的再装进去。不过，同意再补送

两支。

林先生拿到了新的两支牙刷，发现与平常所见的包装无异——包装盒开口处有完好密封签，牙刷有塑料袋，内还带有小牙膏，于是他放心地使用了。

但令林先生不能放心的是，这家酒店的其他房间会不会也有这种情况发生？其他客人会不会因此而误用？还是找大堂副理反映一下，于是他拨通了大堂副理的电话。



点评：

幸好这位林先生能以理性的判断而不认为是酒店有意提供伪劣产品，更没有因之而退房离店；也幸好这位客人生怕其他客人误用已用过的牙刷，十分热心地向大堂副理反映情况。这件事看似解决了，但我还是放心不下，有话要说。

我担心三件事：第一，大堂副理对客人反映的问题会不会认为只是个别特殊现象，既不作记录，也不向有关部门反馈？第二，即便大堂副理向客房部反馈了，而客房部是不是引起足够重视，有没有就如何防范类似情况发生而提出相应措施？措施包括要求服务员查看走客房的牙刷包装盒密封签是否完好？若密封签已损破，要进一步抽出牙刷查看是否保持原有塑料袋密封包装？也包括要求领班检查时对此予以关注。第三，客房部管理人员重视了，但服务员是否也加强了对此的防范意识？因为即使有再好的规范、规程、制度，倘若管理人员没有对员工进行执行意识的灌输和相应的跟进检查，以上情况恐怕还将出现。也许以上担心纯属多余，但愿林先生反映的情况能引起大堂副理的注意并予反馈；但愿客房部管理人员能就此类事情提出相应整改措施并予落实；也但愿房务员能加强防患意识，尽可能避免类似事情发生。

优质服务的效果体现于10个方面：卫生、安全、舒适、方便、温馨、礼貌、快捷、准确、细致和可靠。其中，服务的可靠性包括：服务对象的准确、服务方式的适当、服务时间的及时、服务环节的周密、服务细节的落实、服务承诺的兑现以及设备用

品的可用等。被客人怀疑牙刷已经用过，设备用品的可靠性就大打折扣，必然直接影响到服务质量的效果。

顺便提出，时下正值“易耗品”去留问题大讨论的阶段。我认为，酒店还是要准备易耗品，但不全部摆放，可以在卫生间洗面盆台上以告示牌告知客人：酒店备有易耗品，但属有偿消费，需要者可电话通知后送上。假如采取这种做法，那么每次送给客人的牙刷自然也就能保证是未用过的。

小贝买下的“苦果”

“是房务中心吗？你们那儿有果盘吗？请你们送两个果盘来，我是1606房间。”客人打来电话。

房务中心的小贝接到电话后立即答应道：“请稍候，马上送来。”

小贝打电话到咖啡厅请吧台提供两份果盘。吧台服务员则问：“果盘通常有两款，一款50元，一款30元，客人要的是哪一款?”一时可把小贝问住了，因为刚才小贝压根儿就没问要哪一款的。“这样吧，各要一种，做好后请你们服务员送到客人房间。”小贝回答道。

咖啡厅服务员端着两份已做好的果盘敲开了1606房门，出来迎接服务员的是一位戴眼镜的中年男性顾客。他一看面前的果盘，立即皱紧眉头，掠过一丝诧异的眼神，旋即朗朗笑道：“彼果盘非此果盘也。你们搞错啦，我要的只是空果盘。我自己买了水果了，只要借两个果盘装水果，我要送给隔壁房间的同一单位领导。你们怎么不问清楚就送水果来了?”说完又哈哈大笑。

咖啡厅服务员也觉得有点尴尬，不由自主地也笑了，然后说：“对不起，是我们搞错了。你要的两个空果盘，我们马上送来。”说完只好将两份水果端走。

为了让这两份水果有人“埋单”，咖啡厅主管按酒店规定，请服务员把这两份水果送到房务中心，以成本价“卖”给了接听

电话的小贝。

在场的同事听完小贝讲述的水果来历后，一个个都乐了——下班后可以分享小贝“买”来的水果啦！



点评：

小贝之所以“买”下这“果盘”，缘于工作马虎。如果小贝能多问一句“是要50元一款的，还是要30元一款的”，就不会发生这种离奇事情了。因此，服务员接受客人的服务要求，切不可漏了“确认”这一环节。

类似于这种缺乏确认而铸成的错误事件不胜枚举。在许多服务程序中一定要设立确认这一环节，尤其是涉及与金钱相关的服务工作。而服务员在服务过程中也要特别注意严格执行这一确认环节。如总机接受叫醒时对房号、时间的确认，总台办理入住手续时对入住天数以及何时退房的时间确认（以便向客人解释上午、下午、晚上退房收费之不同），临近中午而客人尚未退房时对是否续住的确认，点菜员点完菜后对菜单的确认，接受客人预订飞机票时对航班、目的地、日期、起飞时间的确认等，当然也包括了客人提出各种服务要求之后对模糊问题的澄清。

被丢弃的假牙

某日，某酒店大堂副理接到一位老年客人的投诉。诉称其一颗假牙因忘记戴上就去开会了，等发现后回到房间去找原本盛着假牙的水杯，只见水杯却不见假牙。后来问了正在隔壁房间做卫生的服务员，这位服务员说因她不认得假牙，就当作废物扔在垃圾袋里了，如果需要可以立即找出来。这位客人考虑到垃圾袋里还有其他污物，假牙肯定受了污染，只好放弃。遂要求酒店予以

赔偿。

后经大堂副理了解，丢弃客人假牙的是一位店外某一家政公司派来的清洁工。由于该清洁工是刚从农村来城里打工的年轻姑娘，没有见过假牙，就误以为是废物而丢弃。

酒店经与该家政公司交涉，家政公司同意赔偿。最后赔偿给这位客人假牙费用及补偿费共100元才平息了这一事件。



点评：

遇到类似情况应注意以下三点：

第一，外包公司的清洁工应要求与本酒店员工一样，先培训后上岗。培训内容不但是操作技能（应会）方面，还应当培训常见问题该如何处理（应知）。必要的时候，可以由酒店派出管理人员协助培训。本案还提醒我们，与外包公司签订的协议中，应当包括对方若给本酒店造成损失必须给予赔偿这一条款。这样，也会促使外包公司注意对其员工进行符合酒店工作要求的适应性培训。

第二，培训员工时应考虑受训者的原有认知基础并给予特别的对待。如本案年轻的清洁工从未见过假牙，那么培训时最好能有假牙这样的实物作为培训道具。再如培训收银员，也需要有信用卡、外币、假钞等作为培训道具，以提高员工的辨识能力。

第三，不论是本酒店新员工还是外包公司派来的新员工，酒店督导层都应给予特别的关注。就本案例而言，应当要求客房服务员尤其是初上岗者对无把握判断的事物应多作请示，其中包括对客人物品的处理。比如“走客房”客人遗留的水果、药品、书刊、化妆品、衣物等，无法判断是客人决定丢弃还是忘了带走的，都必须经过领班或主管判断处理，这样才可能将失误减至最少。

说到对客人遗留物品无把握处理应多作请示这一点，让我记起曾听过的两个例子。有一次，一位台湾客人回祖国大陆探亲，刚刚离开所住的酒店，突然想起忘了带走从祖坟上取来的一包泥

土，打电话请酒店帮助查找，后翻遍垃圾箱才找到。另一个例子是，一位老太太每次出门都要将已故丈夫的一缕头发带在身边。一次，她刚离开所住的一家酒店，记起来压在枕头底下的这一袋头发忘了带走，于是打电话请酒店帮助查找，然后也是翻遍垃圾箱才找到。据说，这两例都是因为服务员无把握判断是否该留待客人回头寻找，为了省事而丢弃的。这两例还好都是客人在当天寻找，要是过了几天垃圾运出店外，恐怕再也无法找到。所以，对这种无把握处理的、比较特别的客人遗留物品，还是上交请示，保留一段时间为好。

夜半惊叫声

"我是住 1312 房，不，我是住 1213 房的。我……我……我的钥匙丢在房间里了，进……进不去，叫一个人来给我开门，快……快点啊!"房务中心的电话那头传来一个男人沙哑而急迫的声音。看来，这人神志不太清醒，而且还显得粗鲁。

当服务员小赵出现在 12 楼时，这个男顾客带着醉态冲着她大声叫嚷："快……快点啊！1213 的。"

小赵是新来的服务员，第一次遇到这样凶巴巴的客人，又是三更半夜的，心里害怕极了。她赶快循着房号顺序找到了 1213 房，哆哆嗦嗦地把公用 IC 卡钥匙插入锁眼，极快地把门打开，连"请进"都没说就逃也似的转身便走。

没走几步，突然身后传来一阵男女声夹杂的尖叫。待小赵转过身来，只见刚才那位醉态十足的男顾客像换了一个人似的，迅疾奔出房间，口齿也清楚多了，喘着气说："服务员，我想起来了，我是住 1312 房的，我走错……"还没等他说完，在他的身后冲出一个只穿裤衩的男人大声怒吼道："你有没有神经病？什么走错门？服务员，这是怎么回事?"高分贝的音量响彻整个楼层过道。

当这位被骚扰的客人向值班经理投诉时，已是下半夜 1 点

多了。

“你们必须给我一个说法。我三更半夜受到惊吓，你们必须赔偿我的精神损失！”被骚扰客人怒气冲冲地说道。

“应当承认，是我们酒店工作没做好。这样吧，今天的房费我做主为你免了，以感谢你对我们工作的支持。”值班经理一脸诚恳地说。

“就免一天房费？我要在这里住3天。我也不过分要求了，就把我3天的房费全免了吧。”客人进一步提出了要求。

值班经理似乎感到很为难，嗫嚅着说：“不好意思，我的权限只能为你免去当天的房费。至于另外两天房费全免等我明天向总经理请示了再答复你，你看可以吗？”

客人依然不作让步，语气十分僵硬地说：“不行！今晚必须答复我，否则我就请报社的记者朋友来调查报道这件事，让本地市民都知道你们是什么服务（水平）。”

这时，值班经理才注意到这位客人操的是本地口音，从他那种做派和不依不饶的架势看，非一般人物。

值班经理感到问题棘手，抬腕看了一下手表，已是下半夜1点多，怎么好意思打扰总经理？于是他仍然恳求客人先回房间休息，等天亮上班请示后一定给予答复。然而，这位客人只是丢下一句话：“那就等着看明天的晚报吧！”然后头也不回地离开了。

过了一天，本地晚报果真以《五星酒店，无心服务》为题报道了此事，并称“此事的进展将作跟踪报道”。



点评：

由于该酒店在当地有相当高的知名度，所以本事件的见报自然引起了当地民众的关注，也在本地酒店界的业内人士中产生了不小的震动。现在，普通民众进入星级酒店如同家常便饭，星级酒店已不再是境外客人或高收入阶层的专有消费场所，作为大众媒体也基于这种背景，似乎对酒店所发生的事情也乐于向民众报道。由于媒体的介入，酒店除了有消费者“监督”之外，还多了

一双“审视”的眼睛。如果媒体发出的是负面报道，其杀伤力之大是不言而喻的。所以任何一家酒店要想提高自己的知名度和美誉度，要想在当地占有更大的市场份额，没有高水平的服务与管理，那简直是不可能的。

本事件的发生，暴露了该酒店在服务与管理上的一系列问题。

假如房务中心听出打进电话的是一位带着醉意而且粗鲁的男性顾客的话，就不该派出一位女服务员而且还是不老练的（不过，也许是招不到愿做客房服务员的男生）。

假如这位服务员能要求客人出示一下房卡或打电话到总台证实一下这位客人身份和确切房号（也许员工跳槽严重，没有更多训练有素的服务员了）。

假如这位值班经理有相当的对客问题处置权力，或允许值班经理在特殊情况下拥有更大的处理权力，能立即答应被骚扰客人的全部要求（也许酒店因管理人员素质普遍不高而不敢过度下放权力）。

有了这几个“假如”，也许就不会有本事件的发生，或即使发生也不至于暴露在媒体之上了。

当然，是不是还可以再深挖一下日常管理方面存在的其他种种原因呢？我想完全是可以的。在质量管理的6个环节即“设计标准、全员培训、贯彻执行、监督检查、评估考核、反馈处理”中，只要其中一个环节脱节或不到位，最终必将导致服务质量问题发生。质量是靠平时的管理抓出来的。“冰冻三尺，非一日之寒”，一次事件看似偶然，其实与平时管理中存在的问题有因果关系。出现一次事件不可怕，可怕的是不从中找出产生问题的原因并及时采取改进的措施。

遗落的名片

一天，从浙江来的商人余先生在外办完事回到下榻的福州市某三星级商务酒店，发现已整理过的房间床头柜上端端正正摆着

一张名片。他以为是当地朋友造访，因他本人不在而留下的。然而他定睛一看，名片上的名字很陌生，名片上主人的身份是福州当地一家电器公司的业务经理。他想，我又不是做电器生意的，怎么会出现这样的名片呢？莫非我这个房间已被安排入住其他客人了？而我并没有说要退房，何况我用电子钥匙仍可以开门进来呀。

余先生将房间的每个角落查看了一遍，并没有发现有新入住客人的行李之类东西。可是怎么会多出一张别人的名片呢？还是查问一下为好，于是他拨通了大堂副理的电话。

"是不是我这个房间又安排给其他客人住了？如果是这样，那可不应该！要知道，我交的押金还可以住三四天的。"当大堂副理韩小姐出现在余先生房间门口时，余先生就劈头盖脸地向她发一通脾气。

不过，韩小姐倒没有被余先生难看的脸色吓懵，因为她在接到余先生电话之后立即查了一下总台房态表，明确了该房间仍是余先生所住，并没有安排其他客人，于是她不慌不忙、面带微笑地说："余先生，您误会了，这个房间还是您的。不过，床头柜上为什么会多出一张名片，等我立即查一下原因再回复您好吗？"

也许余先生这时也感觉到自己有些失态，带有歉意地说："不好意思，是我太冲动了。我原先还以为你的酒店有什么会议客人要住而赶我走呢。"因为余先生曾遇过其他酒店为安排会议客人入住而将自己劝离的经历，所以他立即往那方面去想了。

后经查明，原来这个房间前几天住进一位上海来的某电器公司业务员朱先生，依此推测，这张名片应是朱先生与福州本地某电器公司经理见面互换名片后，不小心将本地公司经理的名片遗落在床头底下没有带走。再根据前一位客人走后进房大整理的服务员的交代，由于马虎，当时整理床铺时没有将床底座拉出，便没有发现这张名片。而是余先生住进来后的第二天另一服务员整理房间时发现了这一张名片，以为是余先生所丢，于是将名片置于床头柜上。没想到因前面服务员的疏忽导致了这一场不大不小的风波。

韩小姐向余先生详细介绍了此事的来龙去脉，还特意拿这个房间的前一位客人朱先生入住记录请余先生过目。

余先生终于明白了事情的原委，同时也觉得自己随便发脾气有点过分，便以略带愧疚心情向韩小姐表示道歉。

韩小姐当然不敢接受客人的道歉，她向余先生表示，由于酒店员工工作的马虎，引发了这场误会，该是酒店要向余先生表示歉意才对。并告知余先生：酒店方面为了感谢他的投诉促进了酒店工作的改进，总经理特意设宴招待余先生，希望余先生赏脸出席。余先生欣然接受了邀请，并称赞该酒店敢于认错、查错和纠错的负责态度。



点评：

余先生从投诉酒店，到高兴地称赞该酒店，应当说是这家酒店管理层高度重视客人投诉，并迅速着手调查和解决问题的结果。更为难能可贵的是，该酒店高层甚至以设宴的“代价”感谢客人的“挑剔”，足见该酒店高层对维护酒店信誉之认真负责的职业精神。

以小见大，举一反三，是管理中发现问题并解决问题的一种重要途径和方法。我相信，这家酒店一定能从这件小事中吸取大教训，从而加强对服务操作规程和规范的督导管理，以确保今后不再发生类似事件。

这一案例也告诫我们的服务员，酒店所制定的许多操作规程和规范，是经过长期实践总结的结果，必须严格执行，稍有疏忽，就可能带来“麻烦”。单就客房大整理时要求拉出床底座这一程序来说，不仅是因为站在床头甩床单能减少空气阻力，而且也便于发现客人极有可能遗落物品于床头底下。此案例正说明了这一程序设立的必要性和重要性。由此也让我们的督导层进一步认识到，在向员工进行培训时，告知员工怎么做，更要告知员工为什么要这样做！

电话铃声来自门外

有一次，我正在房间的卫生间里洗漱，听到一阵电话铃响。由于水龙头哗哗地流着水，听不清这铃声来自何处。虽然卫生间里装有电话分机，我想也许这分机坏了而铃声不响？我关掉水龙头想听清楚，但铃声已停。等我再打开水龙头时，铃声又隐隐约约地响起。我干脆不洗脸刷牙了，想听个究竟。哦，铃声来自房间门外。

我打开房门循着铃声找去，原来是距我房间不远的服务台的电话机铃声大作。这时，只见一位服务员从走廊尽头往这边跑，然后上气不接下气地接起了电话。

尔后，我问这位服务员："好像你们服务员都配上对讲机了，你有对讲机吗？"

答曰："有呀。"

我又问："那为什么还要用服务台电话与你联系呢？"

服务员也许不明白我为什么问这些，先是一脸茫然，然后又笑容可掬地回答说："我也不知道。"

更为糟糕的事情还在后头。中午我躺下休息睡着了，也不知过了多久，忽然朦朦胧胧地听见电话铃声。谁在中午来电话呢？等我清醒过来屏息聆听，哎，又是房间门外的电话铃声！扰人的铃声让我无法入睡，我只好打电话到总台要求换房。



点评：

本案虽然记录的是笔者的一次经历，但类似本案的遭遇绝不止一次。为什么有的酒店会存在这样的问题？依我揣测，原因有二：一是某些管理人员尚不清楚在撤去值台、服务员配上对讲机之后，服务台仍保留电话机的意义何在；二是估计这样酒店的管

理人员缺乏“体验管理”思想，值班不睡客房；或者是值班休息的房间相对固定，而且还不在服务台附近。

如果以上揣测没错的话，我们应当意识到以下两点：

第一，在酒店锐意改革、持续创新的进程中，应当意识到一种事物的变革必然导致工作方式、方法、程序、规范等的相应变化，而这些变革及由此带来的变化都必须围绕如何提高工作效率、降低成本和使得酒店产品、服务更能满足顾客的需要而展开。就本案而言，楼层值台撤去，为服务员配上对讲机，都是有益的改革，之所以仍然保留服务台上的电话机，是考虑到客人无法进房时（如门卡留在房内或超过结账时间）便于与房务中心联系。因此，这部电话机完全可以作“只打出不打进”的设置，从而也避免了对附近客房的铃声干扰。

第二，管理人员还应当意识到“体验管理”方法之重要。假如这些酒店的值班经理有在客房过夜，而且还不是固定在某一房间过夜，想必有可能体会到服务台电话铃声的扰人之苦，而提出改进措施即将楼层服务台电话作“只打出不打进”的决定。

“黑　洞”

福州市某三星级宾馆。

客房服务员小朱正在整理909房间，突然发现写字台边的地毯上有一个烟头，烟头虽已熄灭，但拿起烟头后，地毯赫然出现一个黑洞！于是对正在写字台写材料的一位戴眼镜的中年顾客说道：“先生，您的烟头把地毯烧了一个洞，按我们宾馆规定你必须赔偿。”中年顾客扶了扶眼镜，看了一下地面，本能地用脚蹭了蹭地毯，地毯上的那个黑洞奇迹般地消失了，只留下一小块并不明显的疤痕。

“可以不赔吗？你看，地毯上看不出有烧焦的样子，再说我也不是故意的。”中年顾客一脸无奈地说。

“不行的，要是我的领班发现了，我要负责的。你要是不赔，我的工资要被扣的。”服务员小朱苦着脸说道。

客人见服务员一副可怜相，心一时软了下来，问道：“那要赔多少钱呢？”

“100元！”服务员小朱见有了转机，立即大声报出赔款数额。中年顾客一听，皱了一下眉头说道：“这100元不是小数目，假如算在房费里，我回去也不好报销。”说完蹲下身，细细察看了一下留有疤痕的地毯。然后又扶了扶眼镜说：“这样吧，你把领班叫来，由我向她把事情说清楚，就不关你的事了。”

“不行的，领班要是见我把问题推给她，她会不高兴的，那样即使你赔了钱，我还是要受罚的。你赔吧，你赔，你赔……”说着说着，服务员小朱的眼圈红了起来，几乎要哭了。

“那我就赔了算了！”中年客人心有不甘地答应了下来。

第二天，宾馆林总经理案头上摆着909房间客人留下的“密函”。信函中有这么一段话：“……烟头落地是烟灰缸夹不住烟头所致，非我故意。虽然我也有疏忽，但问题并没有那么严重，而服务员缠着非要我赔偿不可。我不怪服务员，我认为是贵宾馆的规定实在不合理，一点商量余地都没有，简直让我不敢再住下去，所以我今天只好改住他店。给你留下这封信，是因为我看到你们其他各方面都好，唯有希望你们能改一改不合理的规定……”林总经理看完信函，陷入沉思。

稍顷，林总把电话拨到总台，了解到909房客人姓彭，是来自上海的一位商务客，刚退房不久。林总立即下楼徒步来到离本宾馆不远的另一家酒店。他到总台一问，果然上海来的彭先生刚刚入住。林总谎称是彭先生朋友，是来看他的。总台服务员也认识林总，于是将彭先生房号告诉了他。

林总先是用电话向彭先生作自我介绍。见面后又是道歉，又是致谢，而且谦虚地听取了彭先生的意见。最后，林总要求彭先生返回宾馆，而且表示给予VIP待遇。彭先生终被林总的诚挚和热情所感动，愉快地答应了下来。



点评：

“100－1＝0”，是酒店业内人士所熟悉的特有公式。本案例的主角彭先生在信函中说“你们各方面都好”，但还是因为该宾馆对客人的索赔规定太死板、不合理，令彭先生畏惧地“潜逃”了。此案例再形象不过地说明了这个“公式”的成立。可不是吗？彭先生不住该宾馆了，其结果不是0还是什么？当然，有的客人对一两件事情不满意不会投诉，忍一忍也就过去了。然而，假如他入住的其他酒店事事称心如意，他会愿意再回到服务有缺憾的酒店吗？同时我们还要意识到“100－1”未必都等于0的另一种情况是“100－1＜0”，他将把不满传给那些潜在顾客，那问题就要严重得多。林总经理之所以花费那么大心思和精力将彭先生请回自己的宾馆，应当说是他已经意识到“100－1”的严重后果。就这一点而言，林总对此“黑洞事件”的处理是值得称道的。

事情是否就此结束了？就此案例是否可以考虑更深层次的问题？我想至少有以下几个方面的问题要加以注意和改进。

第一，客人反映烟灰缸的夹槽夹不牢烟头，这是产品的不合格——只要是客人使用的，都是酒店产品，没有安全保证的烟灰缸当然就是不合格产品，应当全面检查，对夹不住烟头的烟灰缸要全部换过。建议厂家生产的陶瓷烟灰缸其壁要厚些，夹槽开口适度且横截面无需上釉，以保持粗糙。

第二，向客人索赔，要分清客人是有意破坏还是无意损坏两种情况作不同处理。对于有意破坏或恶意消费造成的损失，不论其价值高低，都要理直气壮地请其赔偿，哪怕让这类客人赔得不高兴而不再成为本酒店客户；对造成酒店巨大损失的故意肇事者，若继续无理取闹，仍可能造成更大危害的，必要时可以求助“110”。而对于不是故意只因疏忽造成的损失，又应当再按其损失价值与消费额之比的比值大小区别对待：比值小的，可以不要求赔偿。比如，一场婚宴消费额达1万多元，其中有两个酒杯是

因客人激动碰杯而破碎，折旧后充其量值10元钱，当然无需请其赔偿。不过，客人埋单时要告知此事并说经理指示准予免赔，让客人领下这份情。对于比值大的，酌情按折旧后补偿，想必客人都会接受。在本案中，彭先生既非故意，问题又不是很严重，而且客人还能指出是因为酒店烟灰缸缺陷所致，我想可以免赔。这样处理合理也合情，说不定客人正因为酒店的这种得体礼让风度而成为你的忠诚客户。

第三，不能对服务员做出类似本案的不合理规定。服务员发现客人造成的损坏并非故意而且后果也不严重，应允许服务员“放过”客人，事后报告，领班认账了事（通常酒店都有规定允许范围的自然损耗率）。服务员没有把握处理的，同样允许服务员向领班或大堂副理请求帮助解决。当然，处理索赔事件有时因客人背景复杂或事件本身客观因素较多而感到棘手。为了提高索赔的效率和效果，应将处置权力逐级适度下放，允许基层管理人员在符合大原则的前提下有较大的灵活处理权限。

第四，关于索赔处理的原则和方法应当以文字形式形成制度，并列入培训内容专门讲授，使得上下认识一致，有章可循，有规可鉴，做到既不得罪客人，又能很好地维护酒店利益。

客房参观记

我经常因工作需要而参观酒店客房。参观客房本没有什么稀奇的地方，但有时遇上类似以下三例的情形倒真让我感到稀奇，而且也为之担忧。

案例1

一次我带学生去参观一家酒店，该酒店客房部经理带我们一行数人进入一间客房后，我立即询问这位经理是否已通知总台该房间暂作封闭房而不出售，话音未落，门口已有两位提着行李的客人向房内探头探脑，只听见他们中的一人在自言自语：“是这

个房间吗？好像已有人住啦。”我心里明白，总台并不知道该房间有人在参观。

案例2

某酒店准备对客房进行改造，该酒店总经理邀我先参观客房原貌，然后提出改造建议。当楼层主管正拿钥匙开某一房间的门时，只听见房内有人喊话：“什么人?”这位主管立即停止开门动作，她为自己的冒失感到不好意思，朝我及总经理伸了一下舌头。好在她脑筋转得快，立即模仿服务员对房里说：“我是客房服务员，请问可以整理房间吗?”“不需要！我要休息!”房间里传出的声音明显带有不满。我看一下时间，这时正是中午1点30分，显然打扰了客人休息。

案例3

这一次还是被邀请参观客房。当一位客房领班打开房门拉开窗帘后，总经理陪我一同进入房间，突然发现床上竟睡着一个人，吓得我们立即停止了谈话，赶忙悄悄地退出房间关上房门。那位领班想必吓得不轻，面对总经理的指责，只见她脸色苍白，不知所措。



点评：

以上三例很显然都是开房门的人没有按常规程序行事。常规程序是什么？应当是：带客人参观之前先看房态表，选好房间后，通知总台对参观房封闭暂停出售，然后才开门供人参观。这一程序并不复杂，但为什么还会发生类似以上三例情形呢？答案很简单：要么平时没有建立起这一程序，要么已建立这一程序但没有执行，随意使然。

假如未曾建立这样的程序，有了教训之后建立起来就是了。但据事后了解，这几家酒店都有建立这样的程序，于是我无一例外地询问这几位开门者：“你怎么不看一下房态表呢?”她们的回

答也相似得惊人："我还以为是空房哩。"有的还会补充说："现在住房率不高，不一定都有人住。"有程序不执行，心存侥幸，粗枝大叶，这就是频频出错的原因。

更令我担忧的是，这样的问题竟都是出在具有"一官半职"的管理人员身上。试想，管理人员对程序、规范乃至制度倘若都可以随意处之，又怎能严格要求普通员工？管理人员因随意马虎频频出错，又怎能保证普通员工事事正确？所以，我十分赞同有人说过的一句话：酒店服务问题从根本上说是管理的问题。这是因为，没有建立必要的程序，服务中因此出了差错，当然是管理的问题；即便有了程序，管理人员没有带头执行，服务员也随意而为之，从根本上说，还是管理的问题！

"异常"行为的背后

酒店员工有时会目睹客人的"异常"行为，但是，客人的同一种表现在我们一线人员中的反应却有不同。

案例 1

我因工作关系经常入住酒店。我有个习惯，在临睡之前都要看一眼床头上方的墙上是否挂有画框，若有画框，我即取下置于墙边地上，这样才能安心睡下。因为我担心：这画框有可能安装不牢固，万一遇上震动，岂不有随时掉下被砸的危险！即使告知安装十分牢固了，但还是没有安全感。

在床头上方悬挂图画虽然不多见，但少部分的酒店还是有的。然而，我将画框取下之后，这些酒店的一线人员反应就不一样。有的酒店的服务员会问我："是不是怕掉下来？如果是，我们就不挂了。"有的管理人员对我的"床头上方不宜挂图"的建议十分重视，表示马上一律取下改挂其他地方。而有的酒店一线人员似乎对此不以为然，到了第二天仍然将之挂上，也许还认为这位客人真是怪异！

案例2

我有个朋友向我讲起这么一件事。他有一种不太好的习惯，即躺在床上也常要吐痰，为方便则经常将床头柜上的小便笺取来“包装”，然后随手丢弃于地上，犹如天女散花一般。他发现第二天整理过后的房间有不同的“反应”：有的酒店服务员很细心，床头柜上比先前多放了几张小便笺；有的酒店服务员则干脆在开夜床时将垃圾桶放在床头柜前面，这些变化着实令他感动。然而，也有的酒店对此似乎无动于衷，即没有任何的“异常”表示了。



点评：

立即响应并满足客人的要求，是我们酒店的服务宗旨，也是酒店员工的“天职”。服务质量的优劣表现之一就看我们提供的服务是否细致周到、反应迅速。你善解人意，并满足了客人的要求，客人就称赞你；被你的“反应”感动了，不怕他成不了你的回头客。

客人异常行为的同一种表现，在不同酒店或不同的一线人员中反应却不一样，这里多少可以折射出我们员工对客人态度的不同，或至少表现出对客人异常行为的敏感度及反应能力的差别。由此，我们应注意以下三点：

第一，对员工的宾客意识的灌输应当常抓不懈。只有让员工时刻把客人装在心中，才可能对客人的异常表现敏感察觉、细心揣摩，继而作出适时和适当的反应，以满足客人的特殊需求。

第二，管理人员必须经常深入现场，倾听客人意见，了解员工的发现和反馈，才可能对设施设备的改进、服务标准的修订作出及时的反应和决策。

第三，酒店管理人员应当允许和鼓励一线员工在规范服务的基础上，可以对异常表现的客人给予个性化的或特殊化的处理。诚然，某些问题的处理需要一定的权限，这就要求我们管理人员

必须给予适当的授权和放权，以加强一线人员对客服务的主动反应能力。

结局虽然是轻松的

楼先生吃完午饭回到房间，立即着手收拾行李准备退房离店。但进入卫生间一看，自己带来的毛巾、牙刷以及牙膏不见了踪影。由于同行的人已在大堂等候，他没有时间再找服务员问个究竟，只好匆匆收拾好其他行李来到大堂。

当楼先生在总台结账时，顺口与总台收银员谈起这事，没想到收银员十分重视这一情况，立即打电话向楼层反映，得到答复是：整理房间的服务员是根据做房表注明该房间为“本日退房”记录，误以为客人遗留的毛巾、牙刷等已不再使用，于是当作废弃物处理了。

总台收银员如实转达了楼层的答复并问楼先生该怎么办，楼先生并没有因为这些价值无几的物品被丢弃而表示不满，倒是以比较轻松的语气说道：“既然这样就算了，我总不能因为这一点点损失和你们酒店计较吧？不过，这给我去下一个城市住酒店带来不便，因为我始终有使用自己毛巾和牙刷的习惯。”

在一旁的总台接待员马上将楼先生的遭遇写在了《旅客意见记录本》上。这一举动被在场的楼先生看在眼里。楼先生露出了笑容，开玩笑地说：“但愿以我的一点损失，能给其他旅客上一道财产险吧。”



点评：

本案的结局是轻松的，当然这是因为客人的损失不大。也正因为本案所丢弃物品价值不高，所以更容易导致服务员的疏忽大意。现在提倡客房不提供易耗品，或即使提供易耗品，也提倡有

偿消费，以此促使客人尽可能自带洗漱用品，达到“环保”目的。当然更多的客人也许出于对酒店提供的洗漱用品质量或卫生的怀疑，或出于客人本身的使用习惯，客人自带洗漱用品的现象越来越多。在这种情况下，酒店则应当相应地要求服务员根据房态，认真地甄别某些物品是否为客人自带品，以及是否还在使用中或是否可成为遗弃物，以免客人遭受不应有的损失，甚至导致酒店向客人赔偿。

本案例该酒店为楼先生整理房间的服务员没有细心观察。在房间里尚有客人其他行李的情况下，应十分容易判断其洗漱用品仍可能在使用中，而将其用品当作“走客房”的遗弃物处理，未免草率。现在许多酒店对“续住房”的易耗品实行“增新不撤旧”的做法，即仍然可以使用的易耗品不撤，而新的照样要添补(免费供应情况下，添补新的以示没有克扣应有消费量)。在此情况下，同样要求服务员必须留意哪些易耗品该丢弃，哪些该保留。

任何一种服务方式或工作方法的变化，作为管理者都应当要预见到服务员可能因老习惯而产生的失误，必须相应地加强对“适应性”和“针对性”的培训和督导。

空房：VD 与 VC

总台接待员小钟连续接待了好几位客人后，正想转到工作间喝一口水，不料内线电话机铃声响起。小钟赶紧拿起话筒：“您好，总台。”

“总台吗？我是刚刚住进来的608房客人，姓潘，想问您一件事。”电话那头传来浑厚的男中音。

小钟想起来了，潘先生刚办完入住手续不久，是来自湖北的一位大学教授。小钟礼貌地问道：“潘教授您好，我是总台，请问您有什么事需要我帮忙吗？”

“我刚进房间不久，有位服务员来敲门。我问她有什么事，

她说要整理房间。我说房间好好的怎么还整理，她也不回答我就硬拉上门走了。想问一下，是不是我这个房间卫生还没有做？如果是的话，我要求换一个干净的房间你看可以吗？”潘教授客气地说。

小钟知道麻烦来了。虽然房务中心电脑房态表上已显示608房是住客房，但房务中心肯定还没有将这一变化通知楼层服务员，而楼层服务员仍然按照这个房间是“脏空房”去整理。现在让客人碰到了，客人自然对这个房间的卫生状况产生了怀疑。因为这种原因而接到客人要求调房的事情以前就曾发生过。虽然有麻烦但也没办法回避。于是小钟清了清嗓子耐心地进行解释。

但是潘教授可没有太多的耐心听小钟解释，有点不高兴地说：“总台小姐，你说了半天我还没听明白，你还是帮我换一个干净的房间吧。”小钟为了“息事宁人”，只好答应潘教授换房的要求了。



点评：

小钟是怎么解释的？我想大概会说：“我们酒店的规定是：昨天整理过的房间隔一夜没人住，今天还是要简单清理一下的。您的房间虽然今天还没有简单清理过，但也是干净的，请您放心住吧。”既然今天没有清理过怎么又是干净的呢？潘教授不听糊涂才怪呢。我花了钱怎么能接受“伪劣产品”？可想而知，潘教授肯定是不满意小钟的解释，自然极力要求调房了。

问题的原因在哪里？是小钟解释不到位吗？当然不是。问题的根源还是在电脑房态表的设计上。事后了解到，该酒店电脑房态表上没有对“空房”作两种状态显示，即没有区分是“脏空房”还是“净空房”。“脏空房”是指昨天是走客房，虽然经过大整理，但过一夜没有客人住，到第二天则成为“脏空房”了。原则上说，这种房间是不能开出去的，由于该酒店房态表只笼统显示某房是空房，而总台无法认定该房是否清理过，随时都有可能将之出售。总台在出售之前（或同时），房务中心可能已通知房

务员对这个房间进行整理，所以就发生客人与房务员的“撞车事件”了。假如房态表有“脏空房”（VD——Vacant dirty）和“净空房”（VC——Vacant clean，即 OK 房）的区分，总台只认定出售“净空房”的话，就不至于产生本案例的情况了。

信息管理上出现的缺陷，必然对加强质量管理产生不利的影响，所以质量管理要从设计开始，其中包括信息管理软件的设计。

滞后的发现

一天傍晚，一位当地制鞋业的刘姓老板来到福建省晋江市某酒店的总台，问住在 917 房的胡先生是否已退房离店？

总台查阅了有关资料后答曰：“还没有退房，离原定的离店时间还有一天。”

刘老板一脸困惑地说：“这个房间是我为他订到明天的怎么这两天打他电话能通却不接，也不见他本人。如果回去的话也该给我打个招呼呀！”刘老板接着急切地问道，“能不能打开他的房间看看行李是不是还在，可以吗？”

由于平时刘老板经常带外地客人来住店，都很熟了，总台主管自然同意刘老板的要求，于是通知客房领班协助开门。

当刘老板来到楼层时，客房领班已在 917 房门口，她告诉刘老板说：“这个房间这两天都亮着请勿打扰的灯。昨天下午我们就敲过门，无人应答。以后我们也就不敢再打扰了。刚才已试过用 IC 卡开门，开不进去，因为客人将门的插闩插上了，说明人还在里面。”

刘老板用自己的手机拨通胡先生的手机，可以听到房间传出的手机铃声，说明胡先生确实在房内。但任凭刘老板怎么呼唤胡先生的名字，房内就是没有应答声。刘老板顿时紧张起来：“会不会出事啦？”胡先生是他从武汉请来的一位客商，此人年约 50 岁，身材较胖，说话常带有喘气声。刘老板猜想，胡先生会不会

是高血压或冠心病患者呢？会不会出了脑溢血或心肌梗塞之类的事呢？刘老板真不敢再往下想，只好请酒店强行开门看看。

破门而入后发现，客人衣服齐整地蜷缩在卫生间门前，已停止了呼吸。后经公安部门法医鉴定，证实了刘老板的猜测是正确的，胡先生是因心肌梗塞而亡，死亡时间就在入住酒店的当天晚上。

按理说，客人因自己身体原因而突然死于酒店，酒店并无责任。但死者家属并不这么认为。他们提出：酒店每天都应当整理房间，也就是说，在胡先生死去的第二天就能被发现，但为什么到了第三天下午还是在当地朋友寻找之下才被发现的呢？显然，酒店疏于管理。胡先生妻子本已悲痛欲绝，再听到其他家属在旁称酒店负有责任，于是坐在大堂的地上号啕大哭，呼天喊地，引得路人拥入大堂观看。在这样的情况下，酒店自然无法正常营业。

酒店也感觉到对死者滞后的发现确实是工作疏忽所致。于是一方面向死者家属表示了歉意，另一方面也表示了同情和理解。不但免费接待了死者的几位家属，并主动送上数万元以表示慰问。最后，死者家属被酒店的安排所感动，很快就处理完了善后事宜而离店，酒店终于恢复了平静。



点评：

酒店对胡先生的突发性死亡虽然没有直接的责任，但也存在工作上的疏忽的过错。疏忽的地方在于胡先生死去的第二天下午，一位房务员曾敲门三次无人应答，却再也没有按该继续的程序去做。比如，开门检查。若发现门打不开，再通过电话联络，若无人接听，即可判断房内可能已出事，从而能够早一天处理这一事件。如果当时这位房务员按上面程序去做了，就不至于给死者家属留下话柄，也不至于因此陷入被动局面而付出不菲的代价。

本案例再一次告诉我们：酒店服务若不按程序办事，或执行

程序不严谨、不完整，轻则影响服务质量，重则将产生无法挽回的声誉乃至经济上的重大损失！

这一案例还暴露出该酒店管理上的一个漏洞：房务员在“房间整理报告表”上没有注明917房为何未整理；领班检查时对917房未整理也没有过问（领班职责是要全面检查做房情况的，包括检查某房间为何没有整理）。如果管理到位的话，有可能弥补服务上的过失，也许还可能改变本案例滞后发现的状况。

“不识字”客人的尴尬事

蔡先生是华裔美国商人。某年春节期间，他携妻儿回家乡福建省莆田市，既探亲又做生意。这次回乡与往年一样，把乡下的老父亲接到市区，与自己一起住在一家高星级酒店。

他们一家共租用了三间客房。考虑到时有乡亲到酒店与老父亲会面，就让老人家单独住一间套房。套房内卫生间宽敞豪华，既有按摩浴缸，又有从国外进口的整体按摩淋浴房。淋浴房里开关多，各种开关上标的都是英文。曾任国内小学教师的蔡老先生，也算是个知识分子，但面对开关上豆芽般的英文字母简直成了“文盲”。他脱了衣服要洗澡，却不知如何下手摆动开关，只好重新穿起衣服，叫来儿子指导一番。

这种“不识字”引起的尴尬事同样发生在另一房间里的蔡先生儿子身上。蔡先生早年出国，儿子在美国出生长大，只懂英文，不识汉字。尽管平时小孩在家里跟着父母学会说几句莆田话，但对汉语却一窍不通。当其儿子想使用房间里各种电器开关时，对着开关板上的方块汉字直皱眉头，每次使用都只好噼里啪啦地乱按一通。后来在父母耐心辅导下，终于学会了开关板上的几个汉字，这也着实让这位美国小公民高兴了一阵。

虽然蔡先生夫妇乐于充当双面翻译，但总觉得酒店为客人方便生活考虑欠周。


点评：

蔡先生的抱怨不无道理。侨乡的酒店所接待的客人完全有可能是在异国“土生土长”的年轻华侨，他们对汉字未必认识；而国内宾客也未必都认识进口设备上的外国文字。这家酒店供客人使用的进口淋浴房不提供中文使用说明，开关板上不加标注国外宾客普遍认识的英文，确有考虑不周之处。

蔡先生一家两位“不识字”客人遇到的尴尬事提醒我们：旅游星级酒店尤其是高星级酒店，对那些需要客人识别使用的设备、用品都应有中英文标识（评星文件也有规定：各种指示用和服务用文字至少用规范的中英文同时表示）。若较多地接待某一客源国客人的酒店，如以接待日本客人为主的酒店，在需要客人辨识的设备、用品上同时标注中、日文就显得十分必要。

“领班包”的故事

一次，我受邀到重庆市的一家酒店授课。抵达后，热情的人力资源总监张先生和客房部经理辛女士送我到酒店房间。

当行李生接过我的大衣、拉开衣橱的门时，尴尬的场面出现了：行李生“啊!”的一声，原来是衣橱的拉门徒然落地，砸中了行李生的脚。张总监见状，赶紧扶起拉门，并关心地询问行李生脚的伤势。

在一旁的辛经理立即语带歉意地对我说：“陈教授，不好意思，还是换一个房间吧。”

我说：“不必了，叫工程部派人修一下就可以了。”

“那我就叫一个客房部领班来，也许他能行。”辛经理说完立

即拿起对讲机通知相关人员。

客房部领班能搞得定？我疑惑不解，就问辛经理："工程部缺人？"

辛经理回答道："不是。我们酒店提倡相关岗位互相补位。再说，通知别的部门手续麻烦。由于硬件老化，像衣橱拉门脱落这类的事情时有发生，我要求客房部领班学会处理小问题，以便尽快解决问题，也好让工程部做更多的其他事。"

我对眼前的这位部门经理顿时肃然起敬。

没过一会儿，一个穿黑制服的男领班，拎着一个类似医生出诊用的小箱子出现在我们面前。只见他打开箱子，拿出几件工具，三下五去二就把拉门修好了。

我对领班的小箱子产生了兴趣，便问辛经理："我想看看这个箱子里都装了些什么，可以吗？"

"当然可以。"辛经理爽快地答应，并立即请领班把箱子里的东西一一取出。

这个箱子不大，却装了不少东西：抹布、客用易耗品、各种表单，还有前面见过的几样小工具。光是刀具就有螺丝刀、刮刀、平口剪刀、弯口剪刀，还有水果刀。

我不禁感叹道："真是个百宝箱啊！"

辛经理接过话说："我们对它可有一个正式的叫法呢，叫做'领班包'！"

"每个领班手上都有这个包吗？"我问。

"是的。不晓得你注意到没有，这里还有抹布、易耗品等，当领班检查出房务员做房遗漏不多的情况下，他就要先进行补位，事后通知当班房务员注意改进。这样既提高了效率，又不影响当班房务员情绪。"辛经理侃侃而谈。

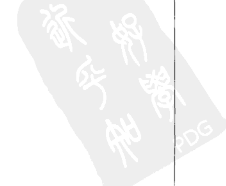
我由衷地说："你倒是先为我上了一堂课呢。我要将你们的'领班包'经验和补位精神在同行中宣传！"辛经理听后高兴地笑了。

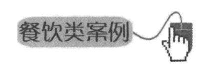


点评：

工作方法的创新源自正确先进的思想理念和积极向上的工作激情。辛经理的补位意识和协作态度催生了看似不起眼却意义非凡的“领班包”及其工作方法。

我常说，作为职业经理人应当是“有思想，有知识，有经验，有激情”的人。很高兴在辛经理身上看到了“四有”的影子。希望有更多的管理人员能够像辛经理一样积极思维、敢于创新，推出更多的工作新方法。





“蚝油牛肉”变成了“青椒炒牛肉”

“青椒炒牛肉，请慢用。”服务员小杨报上菜名即欲转身离开餐桌。

“小姐，先别走。我们点的是蚝油牛肉，怎么变成了青椒炒牛肉?”桌上的一位老先生开口了。

“对呀，我们点的不是青椒炒牛肉呀！看看菜单。”不知是谁提出要看点菜单的建议。小杨从工作台取过点菜单，递给刚才提建议的那位先生——一位戴眼镜的常客苏先生。“点菜单写得没错，是蚝油牛肉。小姐，是不是别桌的菜送到我们这桌来了？先退下吧。”苏先生明显想给小杨一个台阶下，意思是不管怎样，还是先退下这道菜，免得客人不高兴。小杨将菜端出了包厢，但不一会儿又端着原菜转了回来。“没有上错，其他桌没点牛肉，你们就将就吃吧。”小杨不轻不重地说，看来出错菜是常有的事。

但是，刚才那位最先提出异议的老先生——吴先生不高兴了，有点生气地说：“你们酒店怎么能这样，上错菜不当回事，请你们经理来!”

小杨嘴里嘟哝着，一副显然不太情愿的样子，默不作声地走出包厢。

客人们正想恢复前面话题继续谈天，包厢的门“嗒嗒”两声之后就打开了。一位穿着黑色西服的年轻女经理满脸堆笑地走了进来，人到声到：“非常抱歉，是我们有失误，让你们不满意了。这样吧，这份青椒炒牛肉算我们赠送，再给你们做一道蚝油牛肉怎么样?”说完扫了大家一眼。

由于都是常客，苏先生赶紧出来打圆场：“黄经理，没关系，

青椒炒牛肉也是牛肉，这事就算了。眼下生意不好做，什么赠送不赠送，不用了。你能来，我们就高兴了。来来来，我介绍一下，这位是吴先生。”

黄经理走到吴先生面前，吴先生倒是有儒者风度，这时也没了脾气，主动站了起来，温和地说：“黄经理，其实不能怪我们不讲情面。我来这里吃了好几次饭了，经常发现上错菜的情况。我们能给你提意见，也是为了你们好。你倒是要认真查一下，究竟原因出在哪里，要拿出一点措施来，才能杜绝这种现象，你说对不对？今天的菜我们就将就了，希望下次不会再这样了。”

黄经理忙不迭地说：“你说得非常对，这是我们的责任，我一定要查一下，彻底解决这一类问题。太感谢你了。”



点评：

上述案例中服务员小杨无论如何都要先将上错的菜退走，不该再端原菜返回。小杨担心客人投诉到经理那里自己也要挨批，要求客人将就接受上错的菜，是火上添油，最终难免也要受到批评。要想不挨批，工作要认真。

黄经理现场应对表现得相当老练。但正如吴先生、苏先生所说，要想杜绝经常上错菜的现象必须采取有效措施。包括同步控制、跟踪检查，发现问题后更要查清责任，按有关规定给予处理。其中包括让厨师“买”下这道菜，传菜口、看台服务员不认真核对菜单的表现同样要记录在案，作为月底在浮动工资、效益奖金分配确定等级时的参考依据。

由小见大、举一反三，是加强管理、提高服务质量的重要方法。上错一道菜，看似小事，但从中可以看出员工的责任心，小题应该大作，引以为戒。处理有关岗位员工是必需的，但还应当在班前班后的会上通报总结，以引起大家的重视。

中午也提供早餐

午餐时间，武夷山某四星级酒店餐厅已有不少客人正在用餐。

有电话打进餐厅吧台，询问还有没有早餐可吃，接电话的领班小杨抬腕看了一下手表：差 10 分中午 12 点。她本能地笑出声来，本想向对方说："您不看看现在已经几点钟了?"但她还是忍住了，便改口问道："您是哪个旅游团的?"

"我们是安徽来的，我是这个团的全陪。"对方答道。

小杨建议："你们干脆吃午餐吧。"

对方似乎有点为难，嗫嚅地说："我们手上都还有早餐券呢，而且我们昨天爬了一天的山，累得没胃口，都不想吃东西了，只想喝点稀粥。你看还有没有早上剩的稀饭呢?"

小杨想，对方要求也不高，不过要问一下厨房才能回答。于是她就说："您是哪个房间的？我过两分钟打您房间电话答复您好吗?"

小杨将客人的要求向厨师长作了通报。厨房里的厨师们听说中午有客人要求吃早餐，一个个都觉得好笑。有的说真逗，有的说怪怪的。还有的说这个例不能开，不然以后还要把早餐食品留到中午，怎么留啊！厨师长也感到为难：早餐吃不完的稀饭已统统送给附近的养猪户了，如果答应客人的要求，那就要另外再加工，无形中加大了成本，于是没有同意。小杨怀着惴惴不安的心情，向安徽团的全陪作了不能满足客人要求的回答。

这件事情或许过去也就过去了，假如不是因为一位"好事者"员工向上司反映这一情况，从餐饮部经理到总经理可能谁也不会料到客人有此要求，更不会有后来的服务革新了。

原来，一位刚从旅游职业学校来到这家餐厅实习的传菜员小廖对此事处理的整个过程都看在眼里。他不认为客人的要求有什

么好笑的地方——不是说客人是上帝，他们总是对的吗？不是说客人不能得罪，只要他们的要求是正当的就应当尽可能给予满足吗？于是他把这件事情向正在巡视餐厅的餐饮部李经理作了报告并谈了自己的看法。

李经理立即指示厨房马上加工稀饭，同时又向安徽旅游团全陪房间去了电话。不一会儿，安徽团的团员虽然个个睡眼惺忪却满脸笑意地走进了餐厅。

林总经理听了餐饮部李经理的汇报后，当即决定：以后中午也提供早餐！送进客房的免费早餐券由原来的一小片改成大张一些的，将就餐时间用黑体字印上：用餐时间由上午 7 点至中午 12 点，同时也要求餐厅上午 9 点过后将剩余的早餐食品移至一个小餐厅保留至中午。



点评：

“中午要求吃早餐”是否合理？从客人一方说，我早餐券未用，酒店理应补上这一餐，只不过要求在时间上做一些灵活处理而已。从店方说，酒店既然做了就餐时间上的规定，超出这个时间范围不提供也理所当然。看来双方都有道理。假如酒店本着“经营以市场为导向、服务以顾客为中心”的理念来看这件事情，结论又怎样呢？我想店方就不敢说自己有道理了，除非酒店不想再办下去了！

在本案例中，安徽旅游团全陪也许并没有考虑到站在客人一方的道理，还是从店方“惯例”考虑，所以也只是试探性问问“还有稀饭没有”。酒店一方拒绝其要求，估计他们也不会因此而投诉，但他们会不会觉得酒店不近人情呢？我想这是极有可能的，而这种感觉对酒店来说是很危险的。所以，有的事情在酒店一方看来“合理”，而客人认为不“合情”，那就不是最佳服务了。

由此看来，客人不投诉不等于酒店没问题。庆幸的是该酒店

还有对此类现象敏感而向上级反映问题的员工，更庆幸的是本案例中的餐饮部李经理和林总经理并不放过客人的意见而采取了果断的服务改革措施。

之所以有人认为超出规定时间可以不提供早餐（其实就是适合早晨胃口吃的食品而已），其中的一个原因恐怕是因为早餐是免费的，是酒店白送给客人的，所以有决定客人用餐时间的“权力”。假如换成另一种情形——不免费，客人掏钱买早餐，酒店还认为客人的要求好笑吗？恐怕不会。所以这里有一个认识问题的出发点差别问题。能不能从另外一个出发点认识这一问题呢？假如我们以“酒店的一切工作都是让客人满意”为出发点，还会对客人中午要求吃早餐感到奇怪吗？

一家酒店在市场定位下，目标市场的需求就是酒店服务设计的出发点，而客人需求的变化就是酒店服务改革的方向。如果把个别客人（甚至部分）要求延迟早餐用餐的截止时间看做是个性需求的话，那么把早餐食品留到中午正是个性化服务的创新。本案中的林总经理做出“中午也提供早餐”的决定堪称服务创新的一个典范！

迟到的茶杯

有一次，我被江西省抚州市的一家酒店请去讲课。抵店后的第一餐，总经理领着几位部门经理为我接风，自然我就被请到了“主宾”的位置上。

也许是餐饮部经理为了慎重起见，特意安排了一位主管“督阵”并配合盯桌员服务。

坐在“主人”位的总经理把每位在座的部门经理一一介绍给我。正在这时，盯桌员已经开始“上巾”服务了。但我注意到，盯桌员为第一位服务对象送上小毛巾的不是我这位主宾，而是坐在我左边作为主人的总经理，然后按顺时针方向一一派送。我自

然就要看一眼站在工作台前面的那位穿着黑西服斑马裙的女主管有何反应了。主管见我注意到她，只是礼貌地对我微微一笑，没有其他任何表现。我心想，也许这家酒店原先所定的“上巾”服务规范就是从主人位开始的。

当盯桌员第二轮服务——“上茶”服务开始后，更确定了我前面的想法——因为盯桌员为第一位客人上茶的仍然是主人位！我再一次看了一眼依然站在原位的主管。这时主管大概从我诧异的目光中感觉到什么，她急速地扫了一眼桌面。也许她这时已发现我的餐位上没有茶杯吧，就急匆匆地走向已转到陪同位的盯桌员身边，对其耳语了一阵。只见盯桌员顿时面红耳赤，不知所措。

稍顷，盯桌员回过神来，才急忙为我补了茶杯。

可是，它着实是个迟到的茶杯。



点评：

盯桌员在主管的“耳提面命”之下纠正了不规范的操作程序，说明现场的督导是十分重要的。不过，本案例的督导表现是否还有值得评论的地方？我想是有的，起码有三：

第一，总经理接待客人的宴会应算是有一定规格的了，然而从该盯桌员暴露出的问题看，说明该餐厅管理人员平常对服务规范要求不严、督导不力，以致在关键时刻“露馅”。

第二，现场督导是十分重要的，但也要掌握好指导的时机和技巧。比如本案中主管能不能在盯桌员的服务间歇，或背向客人或在包厢外对其面授机宜？这样，服务员既容易接受同时也留有面子。当然，管理人员事后并不能就此“罢休”，对此问题还要在班后会或班前会与其他员工就事不就人地展开讨论，必要时还须进行“短训”，用现在的话说叫“信息共享”。

第三，现场指导固然重要，但再重要恐怕也比不上赶在客人察觉之前亲自上前先把问题解决掉。所以对现场管理人员而言，

就有一个现场“补位”的职责问题（注意，我是把补位作为现场管理人员职责看的）。例如，在本案中，主管既然发现了问题，她首先要做的应当是立即从服务员的托盘上取出一个茶杯或在工作台上找到备用茶杯，然后亲自送到主宾位上。至于指导，那该是后面伺机进行的事了。

“尽职”的服务员

一天中午，我独自坐在某酒店中餐厅的一个角落用餐。

由于中午来酒店吃饭的客人不多，零零落落分散于大厅各处。不一会儿，有一对男女在我附近的一张餐台坐下。根据他们的年龄差距和暧昧神态，一看便知他们是属于那种“非常”关系的一对。他们似乎久别重逢，一落座便交头接耳说起了悄悄话。

负责这个区域的女服务员刚为我上完一道菜，便匆匆赶到他们身边，又是上毛巾又是上茶水，又是点菜又是上酒水。在服务员忙碌的这一阵里，他们谈话终止了，看来是不愿意让外人听见他们的谈话内容的。

当服务员离开他们的餐台去招呼其他客人时，这一对客人又开始交头接耳了。为了不干扰他们，我知趣地换了一个背向他们的位置，吃我自己的饭了。

明明刚才还是绵绵不绝于耳的喁喁私语，怎么突然就没了声音？我好奇地转头向他们那一桌望去，我明白了产生问题的原因：原来，那位尽职尽责的服务员大概铭记上司的教导——闲来无事时要伫立于客人身旁，随时听候客人吩咐吧。只见她两手交叠，自然下垂于腹前，近距离地站立于那对客人的桌旁，而且两眼直愣愣地盯着他们。

见此情状，我真是“于心不忍”，立即举手招呼服务员过来。服务员弯身问我有什么事需要帮忙的，我倒也真与这位服务员

“交头接耳”了一回说：“你没看见人家好不容易会一次面，你在旁边当电灯泡呀？你是不是希望他们下次不来用餐了？”好在这位服务员马上领会了我的意思，投我一笑，然后走到了她自己的工作台前，站到了她该站的地方，用眼睛余光照顾她视域内的客人。

我隔壁桌的那一对客人显然轻松多了，又说又笑了起来。



点评：

有人戏说过去的服务是“动物式服务”，服务员把饭菜端上桌扭头便走，如同“喂猫喂狗”。以后倡导把客人看做上帝，而有人却理解成客人即皇帝，于是便有了“帝王般服务”，服务员紧紧围绕客人身边，生怕服务不周，担心出什么差错，真是如履薄冰、战战兢兢。其实客人呢？却感觉十分的不自在，如芒在背，如坐针毡，我们把这种服务称作“干扰式服务”。本案例的这一对客人正是遇到了服务员的干扰服务，害得客人悄悄话不敢说，更别说有什么亲昵之举了，就是那审视的目光已足够让人家尴尬异常了。

从对客人不理不睬到对客人无微不至的关怀，是一大进步，客人自然高兴。但凡事都要有一个“度”，服务也不例外。一旦到了人家觉得多余，觉得烦心，觉得是一种干扰的时候，这种服务就不是优质的了。干扰，有时间、空间上的干扰，有语言、动作方面的干扰，甚至还有目光的干扰。可以说本案例的服务员是在不适当的空间向客人投以不适当的目光。我想假如那位服务员还“执迷不悟”地继续站在人家身边不走，那一对客人下次约会的地点肯定不会选择这家餐厅了。也就是说，干扰服务成了这一对客人不再光顾这家餐厅的主要原因。可见，客人选择餐厅，未必都是因为菜肴本身，环境、氛围甚至是否有干扰服务都成了客人考虑的因素。若不对这位服务员灌输“无干扰服务”的意识，也许她始终不会明白人家为什么不再光顾自己餐厅的理由——因

为客人不会为此而投诉！

要想为客人提供优质服务，还应当站在客人角度去思考问题，设身处地揣摩客人需要什么样的服务。不同类型的客人，在不同场合、时间里，在不同情况下，其服务要求都是不一样的。这位服务员的"体贴"服务对于行动不便、眼花耳背的老年顾客来说，绝对受欢迎，而用到这一对"非常"关系客人的身上，却绝对是一种干扰，是一种错误。从"个性化服务"的另一个角度说，这就是差别所在——前者要求更多的是贴身服务，而后者更重要的是希望得到无干扰服务。

"服务员是新来的，请原谅"

一天，笔者在异地做客，与几位朋友上一家在当地闻名的三星级酒店自助餐厅用餐。菜台上除了部分是已加工好的熟食品外，还有一部分是生食材料，需要火锅烧煮。也许客人自己选菜、自己动手往火锅下料也算是一种乐趣吧，大家吃得既忙乎，亦乐乎。

吃过一阵，火锅的酒精炉火苗小了下来，显然炉中的固体酒精所剩无几。我们几位中的唯一女性冯小姐向站在远处的一位服务员招手并扯开嗓门："服务员，酒精没了！"

不一会儿，这位服务员带来一个装着固体酒精的小铁罐。也许是她急于完成任务，也许是不知操作规范，并没有取出原来炉中还有火苗的装酒精铁罐，就将固体酒精直接倒入炉中罐里。"忽"的一下一团火焰往上蹿，火星四溅，吓得我们几位往后躲。其中一颗较大的火星不偏不倚飞落在冯小姐头上。冯小姐被灼痛得哇哇大叫，并不断地用手扑打着自己的头。冯小姐怒不可遏，大声喊叫："领班，过来！"

领班急匆匆赶到，脱口而出的第一句话是："对不起，这位服务员是新来的，工作还不熟悉，请你们原谅她……"，领班话

还没说完，就被我们中的一位先生打断："你为什么不先问客人有没有被烫伤?"

接下来又是经理接受投诉，又是领班、服务员赔礼道歉。本来气氛不错的一餐饭，被这突如其来的"火星事件"搅得吃兴全无。



点评:

"服务员是新来的，请原谅"，这句话经常被督导人员用来搪塞投诉。其实，客人并不因此原谅你，因为他要的是无差错服务。

若按领班所说该服务员是新来的，那么显然是新手没有培训到位，即让之仓促上阵独立操作，有欠妥当。正确的做法应当是先让该服务员干一些相对简单的事，如整理菜台、收盘换碟之类。

即使让新手逐步干一些难度大的工作，也应当由领班或"老员工"跟进观察，随时"补位"，一旦发现如同本案例现象即上前纠正，比如立即制止该服务员往尚存火苗的小铁罐直接添加酒精；并以自己行动示范，如先退出原有酒精罐换上新的再点火，或将原有罐中火苗熄灭再添上新的酒精。总之领班在现场管理中，很大一部分精力必须放在密切观察新手操作，并随时做好"补位"之上。当下员工流动频繁，新手增多，督导带班和补位就尤显重要。

"这条鱼熟了吗?"

"这条鱼熟了吗?"汤先生用筷子拨了一下刚端上来的清蒸石斑鱼，发现鱼肉和鱼骨头粘连得很紧，于是发出这样的疑问。

同一桌的客人相继动筷，同样夹不起鱼肉，大家都认为：这条鱼确实没有蒸熟。

汤先生立即叫来服务员："小姐，鱼还没有熟，拿下去再处理一下。"服务员小邵倒是手脚麻利，立即将鱼退下。

不一会儿，穿黑制服的男主管小董走了过来，身后跟着刚才把鱼端下去的服务员。"请问，是谁说鱼不熟的？"董主管扫了大家一眼问道。

"我们都认为鱼还没有熟。"大家异口同声，接下来一阵沉寂。

还是刚才首先提出鱼不熟的汤先生问道："鱼处理好了吗？"

董主管似乎找到说话的对象了，立即面向汤先生说道："请您过来一下好吗？"说完便叫服务员将刚才端走的鱼盘放到工作台上。汤先生不解其意，随董主管指引来到工作台边。

董主管一边用筷子拨动着鱼身一边说："这鱼蒸熟的程度刚刚好，如果再蒸鱼肉就老了，不好吃了。刚才问过厨师，厨师说蒸到这个程度的鱼肉是最嫩的。请你看一看这鱼肉。"主管煞是认真，当他拨动鱼身时，他的脸凑近了鱼盘继续说道："您看，这鱼肉有光泽，说明熟了，请你尝尝这一块。"董主管自顾自地一边说着，一边如同给学生上实验课一样，仔细地操筷演示着。

这时汤先生注意到这位主管口无遮拦、喋喋不休，可以想象他的唾沫星子直往鱼盘里溅！汤先生顿时一阵恶心，终于忍无可忍，愤怒地说道："这鱼就算熟了，我们也不要了！"

"为什么？"主管眨着眼睛不解地问。

"为什么，你自己想想！"汤先生气得不想再作解释，脸色极为难看地回到座位上。

还是服务员小邵乖巧，赶紧拉了拉董主管的衣角，暗示他不要再说下去了。董主管也许是出于对工作负责的考虑，还是走到汤先生身边，一脸诚恳地说道："对不起，如果我有什么做不对的，请您批评好吗？"

"你刚才不断往盘里喷放特殊味精，这鱼还能吃吗？"汤先生一句话引起哄堂大笑，让这位主管顿时满脸通红。最后他恼羞成怒地扔下一句话："你们这是无理取闹！"就气呼呼地离开了餐

厅。服务员小邵也赶紧将鱼端走。

一场风波看来是平息了，谁曾想到当他们埋单时却发现这道菜还是被算了钱，理由是客人已动过筷子。这下子餐厅里又掀起一阵波澜。虽然最后这份菜不再收费，但这几位客人发誓今后再也不来这里吃饭了。



点评：

这家酒店的餐厅主管小董犯了两个低级的错误：

其一，客人是上帝，也就是说客人总是对的，而小董没有记住这一点，却振振有词地辩解。而且在申辩过程中，极不注意自己的举止，竟将客人食物随意搅动，还唾沫飞溅。董主管这时说得再有道理，客人已被其所作所为惹恼，怎么可能再接受这道菜呢？

其二，既然菜已退掉，而且也自觉失误（往鱼盘里喷洒“特殊味精”），怎么能再算客人的钱呢？难怪客人发誓不再光顾。想让酒店一时的利益不受损失，却因为处理不当吓跑这批顾客，今后的损失则更大。

对这道鱼怎么处理？只能按客人说的意见办：退下去继续加工。由于是客人自己提出再处理的要求，即使到时鱼肉可能不会那么嫩，想必客人也会接受。退一步说，即便这道鱼本身没有问题，而是客人充内行、要面子，也要让客人成为“胜利者”，绝无与客人“较真”的必要。这道鱼退下去稍作加工，只要让客人感觉已处理过了，客人十有八九不会再跟你过不去。本案董主管与客人较真，就意味着客人不对，客人面子往哪儿搁？越是要与客人辩个谁是谁非，越不利于问题的解决。

顶撞、申辩，往往成了某些服务员，甚至是管理人员对客人投诉的一种自然反应。这也许是出于习惯，也许是出于自我保护，但说到底还是因为缺乏最起码的“客人永远是对的”这种基本职业意识。有的人好像不顶撞、不申辩心里就不舒服。要知道，在客人投诉情况下，即使我们申辩“有理”，心里舒服了，

而客人心里就不舒服。客人的不舒服导致不再光顾，最终不舒服的还是酒店自己。董主管图一时说个明白，酒店图一时利益不受损失，最终只能落得把客人得罪了，还赔了钱又失了酒店声誉。

如果说“客人永远是对的”是酒店从业人员最起码要具有的职业意识，那么“顾客与酒店是双赢关系”也应当成为处理顾客投诉时所应有的一种职业意识。和为贵，和气生财，这是老祖宗早就告诉我们的道理。让客人对菜肴、对服务称心如意，就是被投诉也是赢家，酒店还怕赚不着客人的钱吗？

旅游界知名人士、资深专家魏小安先生对职业经理人的特征作了很好的归纳：一名职业经理人应具有职业素养、职业眼光、职业习惯、职业精神和职业声誉5个方面的特征。我认为，是否还应当加上一个方面：职业意识，而且职业意识应当成为首要的特征。这是因为前述所有的特征只有在正确的职业意识引导下，才显得更具有专业特点，水平也更高。而所有的职业意识中，“客人永远是对的”和“顾客与酒店是双赢关系”的意识又最为根本。

我们有时会这样评价一个管理人员：某某人像个做酒店的，某某人还真有职业经理人的味道，某某人很专业，等等。这样说是不是指他的职业素养、职业眼光、职业习惯、职业精神以及职业声誉都已达到很高的境界了？未必是，因为我们未必会很具体地从各个方面去细加分析评判。我想我们之所以会做出某人“像做酒店的”判断，也许多半是因为他具有根深蒂固的宾客至上意识和店客双赢意识以及在这种基本职业意识指导下的职业言行。就本案来说，如果由一个“像做酒店的”职业经理人来处理此类问题，一般不会出错，基本都能做到既不得罪客人，又能维护酒店利益。

虽然现在像董主管这样犯低级错误的现象已不多见，但由于此事例是发生在一个较开放城市的三星级酒店里，不禁令我担忧起职业经理人的成熟状况来，所以还是将本案例记录于此，并说一些也许同仁认为已属多余的话。

寿宴上的哭声

某日中午，福清市某酒店中餐厅正在举行一场寿宴。

虽然这场寿宴桌数不多但规格不低，这着实让正为近来中午生意不好而犯愁的潘经理感到高兴。

寿宴正热热闹闹地进行，突然从主桌方向传来阵阵哭声。哭声由弱渐强，最后竟演化成了号啕大哭。刚才还在推杯换盏的亲戚好友们个个被惊呆，一下子没了欢声笑语，只听到“寿星”老太太的独自哭叫声：“我怎么这么倒霉呀，儿子因为在外地工作忙，几年没有为我做寿，好不容易今天为我办寿宴，却碰到这样倒霉事。这顿饭我没法吃了！”

倒霉事？什么事？潘经理听到哭声顿时紧张起来，她不知道老太太说的倒霉事是指什么，三步并做两步走向主桌。老太太的儿子见到潘经理，便指着主席台地上的支离破碎的“寿”字牌说道：“潘经理，你们怎么搞的，这很不吉利呀，我妈这人又迷信，你看这怎么办?”寿星的儿子姓韩，就在这条街上住，经常来该酒店接待他生意上的朋友，与潘经理很熟，所以虽然话中有指责之意，但情绪还是十分克制。

潘经理一看地面上的寿字牌，立即明白了怎么回事。

原来主席台背景幕上平常挂的都是双喜牌子（婚宴较多），而这次寿宴自然改挂寿字牌。由于寿字牌很久没有使用，以至于这次从仓库取出时才发现，由泡沫塑料锯成的寿字牌已老化，有多处脆裂，只是靠表面粘贴一张金色纸皮相连。因为急用，就叫营销部美工先将就着把它安上墙。

接下来潘经理检查牌子落地的原因，发现美工只是在寿字牌背面用双面胶与墙幕相粘，既没有另用铁丝挂在钉子上，也没有用大头针加固。再通过仔细分析，由于当天气温高，中央空调冷气不足，于是搬来几台落地电扇降温，其中一台就立在主桌附

近。估计是摇头电扇转到主席台墙幕方向时，把寿字牌几经吹动而掀翻落地，于是发生了现在寿字牌彻底碎裂的情形。

潘经理立即一边叫人将寿字牌退下请美工修补并重新挂牢，一边安慰着韩先生和他的母亲："真是对不起，这完全是意外。现在我们都不讲迷信了，请你老人家千万别再哭，免得客人们都不高兴。"

寿星老太虽然停止了哭泣，但嘴里蹦出一句话让在场的人都感到惊讶："我们不吃了，我们不付酒席的钱，走！"

韩先生颇为尴尬，只好叫上几个亲属将老太太扶出去，尔后韩先生对亲戚朋友们说道："没事了，请大家继续用餐。"

虽然一场风波平静了下来，但大家被这不愉快的插曲搅得食兴大减，本来热闹的寿宴竟变成了安静的午餐会！

餐毕，潘经理主动向韩先生表示给予比较大的折扣结账。

事后，总经理在这次事件的总结会上最后宣布："其损失部分由相关责任人分摊，包括我总经理本人和餐饮部的潘经理都要承担，因为我们都有检查工作疏漏的责任。希望总结教训，立即整改。据说明天还有一场寿宴，我明天亲自到场检查！"



点评：

这又是一个因细节管理不到位而引发的一场服务失败的例子。

检查、检查、再检查，事先、事中、事后检查，虽然烦琐，为了不出问题，只能如此。本案寿字牌落地事件就是因为餐前准备工作没有很好检查而留下隐患的结果。

也许有人会说，如果没有摇头电扇的风吹动牌子，就不会……也许还有人会说，如果这位老太太不讲迷信，就不会……而本案告诉我们：酒店服务不可以指望这样的"如果"，只有把方方面面的可能性都考虑到了，将隐患都排除了，才能放心地说：我们已做好准备。

十分赞赏该酒店总经理在总结会上的最后表示。要提高工作

质量，就要有这种“三不放过”的作风：不查出产生问题原因不放过，不查出责任人不放过，没有整改措施不放过！

“太平燕”无“太平”

福州市某酒店宴会大厅，一场婚宴正在进行。

在本地婚宴中一道必不可少的重头菜——“太平燕”上桌之后，突然在大厅里响起了一阵嗡嗡的议论声，而且声音越来越高。

怎么回事？新郎家里的一位亲戚，也是举办这场婚宴的主持人刘先生感到十分诧异。他立即放下陪同新郎新娘逐桌向来宾敬酒的任务，转而探究是什么原因引起客人一阵骚动。有人紧张地告诉他：“太平燕”这道菜缺少了“太平”——鸭蛋！

为什么这道菜中少了鸭蛋就使得宴会气氛突然生变呢？这还得从“太平燕”这道菜的“典故”说起。

“太平燕”中的主要食料是“扁肉燕”，犹如北方的馄饨，只不过包住肉馅的皮是用瘦肉经木棒槌打成肉茸，再掺上番薯粉揉匀擀成。这种薄如纸片的肉皮包住肉馅的馄饨，因形似飞燕，故在福州俗称扁肉燕。早年福州地区沿海一带坐船出海去南洋谋生者众多，乡亲为去海外谋生者饯行时，往往都要煮一道扁肉燕为主料的汤菜。为了让出海的亲人一路平安，于是在煮扁肉燕时除了辅以腐竹、香菇等辅料外，还要特意加入剥了壳的鸭蛋。鸭蛋在福州方言中与“压浪”谐音，意为吃下加入鸭蛋的这道汤菜，即能保佑亲人出海谋生太平吉祥。因此，这道菜又称“太平燕”。后日久成俗，逢年过节或遇上红白喜事，凡设宴都必有加入鸭蛋的扁肉燕即太平燕这道汤菜。在福州地区婚宴中，当端上这道汤菜时还特意燃放鞭炮，以示隆重。

那天，新郎家的婚宴主持人刘先生得知“太平燕”中居然没有“太平”（鸭蛋），这岂不预示将来不祥？刘先生极为生气甚至愤怒，他立即找到餐厅经理强烈投诉。

餐厅吴经理到场查实后也感到事态严重，必须立即采取补救措施。但是，这时若在已上桌的这道菜中补加鸭蛋恐有不妥，只好当即表示免去太平燕这道菜的菜金。

由于这道菜在当地婚宴习俗中地位显著，而酒店一方竟然不当一回事，岂是免一道菜金就能够摆平的？情绪激动的刘先生坚决不予答应。声称：全部宴会费用要等一年后再考虑是否结算。并表示，新婚夫妇在一年内若发生不吉利事件则不埋单！

酒店为了避免这场婚宴的8万多元营业款受到严重损失，在婚宴后的数天里，动员了许多力量，通过多种渠道，频繁地与新郎家人沟通协调，终以打折结账了事。

由此，酒店因工作疏忽少上了价值几百元的鸭蛋，而丢了一万多元的营业收入，几乎无利可赚，其教训不可谓不深刻。



点评：

该酒店因一道重头菜的失误，而白忙活了一场婚宴的劳动。其损失之大，恐怕不止于经济上的，更大的损失则是酒店的名声。

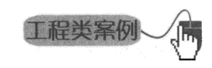
说起来确实难以原谅，“太平燕”本就因有“太平”（鸭蛋）而得名，如此重要的一道菜，如此重要的主料缺失，竟然可以“逃”过数关而无人发现！

酒店管理的诸多原则中有一条叫“责任连带原则”。本案例看似直接责任人是厨房的“锅工”“打荷”两个岗位，但与其密切相关的另两个岗位“荷头”和“砧板”显然负有连带责任。再延伸一下，闽菜厨师长、行政总厨甚至餐饮部经理该不该对此负责？当然脱不了干系，因为营业高峰时段，这些“重要人物”无疑必须人在现场、心在出品把关上！当然，再延伸开去，“太平燕”要经过的传菜口（俗称海关口）、传菜员、盯桌员以及前厅领班等岗位，应当说也都负有参与菜肴出品把关的一定责任，至少像“太平燕”这道菜中没有“太平”而没有发现，实在说不过去。责任有连带，责任也有大小。只要相关岗位人人用心做事，

都有可能把问题消灭在产品面客之前。

酒店出品、服务确实繁琐复杂，不能指望每一次出品、服务都绝无瑕疵。但我们没有理由对那些关键的部位、环节视而不见、听而不闻、察而不觉。本案婚宴中，按当地风俗必上的“太平燕”应当说是关键产品，太平燕中的“太平”又是关键细节。这一关键所在的缺失，真容易让人产生这家酒店餐饮部的服务链条几近崩溃的联想，虽然以偏概全、以一次事件下结论不是科学态度。本案再一次提醒我们，狠抓关键、关注细节永远是酒店稳定服务质量和提高管理水平的“金科玉律”。





110V 与 220V

案例 1

厦门市某四星级酒店发生了这样一件事：一位新加坡旅行团的女宾，在该酒店房间使用自己带来的一种意大利产的电吹风，当时把电吹风插在卧室化妆台上方墙面的电源插座里。由于内急上了一回卫生间。当她从卫生间回到卧室时，原先还开动着的电吹风烧坏了，同时把化妆台木板面烧焦一块。于是她投诉这家酒店电源插座没有标明是 220V，而她的电吹风只能插 110V，要求赔偿烧坏电吹风的损失。而酒店呢，也要求客人赔偿被烧坏的化妆台。最后双方互不相赔，不欢而散。当然，客人损失的是一个电吹风，而酒店损失的是声誉。

案例 2

福州市一家五星级酒店住进一位法国客人，他使用的“阿尔卡特牌”手机，只能插在 110V 电源插座充电，但他没有注意到这一点，在卧室里随便找一个插座充电，最后手机被烧坏，同样要求赔偿。结果，酒店只好免去他两个晚上房费了事。

案例 3

漳州市一家酒店也曾发生过一起类似事件。一位台湾商人将台湾产的手机（只限使用 110V 电源），因插在卧室 220V 电源插座上而被烧坏。同样，该台湾客人以这家酒店电源插座没有标明电压使得自己手机损坏为由，向酒店提出赔偿要求。酒店认为，房间的卫生间已提供标明 110V 电压的插座，是客人自己不用，

却随意使用未标明电压的插座，责任不在酒店一方，不予赔偿。当然，最后也是不欢而散。



点评：

随着境外客人来中国内地的增多，随身带入的境外品牌的电吹风、电动剃须刀、手机，甚至CD机等也在增加。这些日用设备相当多都是限定使用110V电源，而中国内地产的这些日用设备又几乎都是可用220V或110V～220V，所以客房装修设计上大都没有考虑安装110V电源插座，即使有，也仅在卫生间安一个含有110V的电源插座，这就不难理解类似以上的案例在中国内地不少酒店时有发生的原因。

鉴于此，建议：一是不仅在卫生间，也要在客房卧室（一般在化妆台面上）安装110V电源的插座；二是这些备用插座也都要注明电压数值。

台商受伤的背后

台湾商人卓先生第一次来祖国大陆做生意，由当地一位布业商人介绍，住进了福建省晋江市一家三星级酒店。没想到的是，刚入住酒店头一次洗澡，就遭遇了被热水烫伤并摔成重伤的事故。

原来，卓先生按其对保养皮肤的认识和生活习惯，在气温适宜的情况下，尽可能用冷水洗澡。他刚放下行李，就急匆匆进入客房卫生间想冲个冷水浴。他根据浴缸水龙头“冷热混合开关”背后墙上贴的示意冷热转向色标，将水龙头开关一下子转向了蓝色标识（示意为冷水）一方。若按正常情况，应当是浴缸水龙头先出水，以便客人用脚先试一下水温，然后再拨动“转换开关”让喷淋头出水。然而没想到的是，浴缸水龙头并不出水，而是头

顶上方的喷淋头突然冲出一股热水，而且水温相当高。卓先生光着的身体一下子被滚烫热水灼得刺痛，本能地跳出浴缸。更糟的是，脚底一滑，整个人重重地摔在了地上，卓先生连痛带惊几乎晕了过去！

好在酒店接到卓先生打出的求救电话后，迅速地将其送至医院治疗。又是派人陪护，又是酒店领导前往慰问，而且还满足了卓先生的全部赔偿要求，这次意外事故总算平息了过去。



点评：

台商受伤的背后，该酒店是否存在着管理上的重大问题呢？答案是肯定的。

如果说台商卓先生受到皮肉痛苦、精神惊吓，实属可怜的话，那么，该酒店由此事故所暴露出来的问题真乃可悲之至了。

可悲之一，是因为这个故事是在事发一个月后，我到晋江出差住进这家酒店，发现冷热水进水管与色标所示方向不符向该酒店总经理反映之时，他才告诉我的。也就是说，那位台商出事之后的一个月时间里，该酒店并未采取任何有效改进措施。比如，没有全面检查和改变客房水龙头红蓝标识（表示热冷水方向）与实际不符的情况，也没有全面检查浴缸冷热水转换开关是否失灵的情况。这就暴露出我们某些管理人员只重视“救火”，却不重视探究发生“火灾”的原因，更是缺乏消除隐患的意识。可以说，这是患上一种严重的“管理麻木症”。而更为不可思议的是，该酒店的高层管理者也缺乏“亡羊补牢”意识，事后并未责惩下属对此问题跟进解决。

可悲之二，由此事件也暴露了我们某些管理人员对专业相关常识之缺乏。我们知道，热水出水终端的温度最好控制在45度上下，因为泡热水澡的水温一般在45度左右比较合适。假如淋浴，其热水温度还可以再低一些，比较适宜的温度与人体的温度大致接近约40度。倘若热水出水终端温度达到可以灼伤人的皮肤的程度，说明水温不低于60度了。这种情况下若把热水调到

适宜洗澡的温度，必须要掺和大量的冷水。那么，多余的热水必然滞留于管道内，只能让其慢慢散热，这无异于把烧水的能源费用“挥发”掉，从而加大了成本。当然假如这家酒店经常是大批客人几乎同时入店（如接待旅游团队或会议），热水箱的水温高一些也属合理。而这家酒店纯属商务型，没有理由不惜成本地将热水烧得温度过高。由此可见，我们某些管理人员平日里为节约成本绞尽脑汁、想尽办法，却没有想到“点”上！

也许还有可悲之处，譬如该酒店是否存在管理体制上的问题？是否存在某些管理人员责任心不强的问题？我们暂且不去妄加评析，仅就前面所述的两个方面，是否可以得出这么两个结论：

其一，强调管理的专业化，不仅要讲究运行上的程序化和制度化，也要注重技术层面上的规范化和标准化；

其二，称职的管理者应当既是经营管理型，又是专业技术型的复合型人才。

宾客报修单

程先生跑了一天的业务，又累又脏，回到酒店房间后立即进入卫生间，想痛痛快快地洗个澡。

没想到刚抹完沐浴液正要冲淋时，原先还哗哗出水的喷淋头竟然停水了。

程先生心想，我刚才是拔出那个出水开关下边的小开关（术语称“转换开关”）后喷淋头才喷出水的，那么喷淋头不出水是否与这小开关有关呢？估计是吧！他检查后认定自己的判断是对的，原来那个小开关把“头”缩回去啦。于是他又拔出那个小开关的“头”。呵，喷淋头又出水了。

程先生欣赏自己还算聪明，高兴地继续冲洗。然而，程先生似乎高兴得有点太早，那喷淋头突然又“罢工”了。

而这时的程先生全身上下的沐浴液并未冲洗干净，还是滑溜

溜的。怎么办呢？这时叫维修工来处理肯定不合适，但身上泡沫总要洗干净吧，不知他是急中生智呢，还是迫于无奈，只好身体下蹲，一只手拔着那个小开关的“头”，另一只手上下紧张地在身上操作，直到洗净为止。程先生为刚才自己这副滑稽模样感到好笑。

当他正想上床睡觉时，忽然发现床头柜上端端正正摆放着一张纸片，上方一行眉头写着“宾客报修单”，下面的文字是：“尊敬的宾客，欢迎您下榻本酒店！您在住宿期间若发现客房设备出现故障，请您立即拨打×××电话，我们将随时予以处理。也可以请您在下表栏内填写，以便您离开房间时我们派人维修。给您带来不便之处，敬请原谅。”接下来是一个表格，左边栏目是“设备名称”，右边栏目是“故障情况”，落款是工程维修部。

程先生就在表格里填写了有关内容，然后上床休息。他想，明天晚上回来该不会再出现今天这副狼狈相了吧，他哑然失笑。



点评：

客房设备出现故障，这是难免的事。但有的故障不是靠服务员整理房间时就能检查出来的，也不是领班查房时所能检查出来的。比如，本案例中客房浴区的“转换开关”出现故障就很难被员工发现。房务员清洗浴缸时只是打开浴区的出水总开关（也叫“冷热混合开关”）放水冲洗，一般情况下不会去试验“转换开关”是否有问题，领班更不会考虑到会出现此类故障。我们员工通常查不出来的问题，往往只有使用者（客人）才会发现。所以这一家酒店考虑到这种情况而推出“宾客报修单”，的确值得称道和赞赏。

事实上，“宾客报修单”在另一种情况下也能发挥它的作用。例如，有的酒店（主要是度假型酒店）为了减少对客人下榻期间的干扰，规定两三天内不进房整理（当然为了不影响服务质量，在床头柜上多了一个告示卡以表明其目的是不干扰客

人，但同时声明若客人有需要整理房间可以随叫随到)。在这种情况下，宾客报修单提供的报修电话，为宾客报修提供了方便，弥补了这两三天里服务员无法查到设备故障而没有及时报修的缺陷。

说到报修，我又难咽下另一句想说的话。许多酒店的工程部接到某一客房的某种设备报修时，一般只是救火式地对这个房间立即修复，但就没有想到或很少有人想到这些情况：其他房间的同类设备属于同期安装，其老化损耗程度相差无几，那么其他房间的同一种设备是否也有类似损坏的可能？是否需要有针对性地开展检修和保养工作？由此我感到，在管理者的质量管理意识中应有一条：举一反三，由点及面。换句话说，应当通过发现某一个点上的某一个问题，推而广之地去联想面上是否也有可能产生同样的问题，从而及时采取措施以防患于未然。

生命换取的教训

某年农历正月初三，是春节期间亲朋好友聚会的大好日子。

这天，长乐市某酒店封闭式酒吧与其他休闲娱乐场所一样，顾客盈门，生意兴隆。入夜，该酒吧聚满了年轻人，一改平时酒吧应有的安详宁静气氛而显得热闹非凡。

该酒吧 9 号台有 10 多个年轻人聚在一起，为其中一位久别重逢的同学庆贺生日。他们又是喝酒又是嬉闹，个个情绪兴奋。突然，这个台上燃放起了烟花，火光腾起，火星四射。较大的火星蹿上天花板，天花板忽地燃烧起来。顿时烟雾弥漫，毒气四溢。许多顾客纷纷起身夺门而逃。一部分熟悉消防通道的人们迅速撤离，但一些人只顾往正门冲去。这些人虽然冲到门口，但由于大门无法往外推开，很快就被跟上来的人顶住。这时火势迅速蔓延，易燃装修材料燃烧后产生的毒气越来越浓。无法逃出的人们最终被毒气熏倒。

等到消防部门赶来灭火后，除了抬出部分伤员送去医院救治外，留在现场的15个年轻人永远停止了呼吸。



点评：

以殒命15条的惨痛代价换来了什么教训呢？

本案教训之一：酒店是人群密集消费场所，必须尽一切可能排除安全隐患。

按建筑规定，大众场所的大门应当是双扇门，而且必须是既能推进，又能推出。之所以如此设计，是为了预防发生人们逃生时挤压在门口踩踏窒息死亡的情况。而该酒吧大门设计错误，只能往里开而不能往外推。为了防火，天花板本该采用硅酸钙板之类的阻燃材料，而该酒吧竟然使用易燃的泡沫塑料板材。所有这些不当的设计与装修，都埋下了严重的安全隐患。

按理说一家酒店关乎安全的设计与装修并通过验收是一项非常专业也非常严肃的事情。很难想象一家已经营业的酒店还有如此严重的安全隐患存在，但现实中却还是存在。原因很简单：设计也许专业，而装修不一定专业；设计对材料要求规范，但装修商为了赚取更多利润或为了拿下工程以低标投中，使用材料则以次充好、以劣充优，蒙蔽业主；或业主为了降低造价，自身明白用的是劣质材料，而监管部门渎职，致使酒店带“病”营业。

酒店从设计开始到施工、安装就要注意顾客安全的地方是很多的。

大堂地面与门口回车道应当设计成平面。有的酒店大堂地面与回车道多出一级台阶，新到店客人一下车急匆匆往大堂走，就有可能不小心绊倒；客人从大堂出去，与门口外的人打招呼，就有可能不注意这个台阶而脚底踩空，扭伤脚踝。同样，考虑到客人在店内行走安全，大堂等公共场所的地面设计则不宜有过多的高低错落，同时已形成的台阶要注意有明显的安全提示。

景区酒店室外山坡、池塘边的步道应有栏杆，台阶的最上一级与最底一级应漆有黄色警示线。

酒店内可能被客人碰撞的所有玻璃门、墙，都应是钢化玻璃。客人可能经过或碰到的玻璃门、墙，都应有障碍条如色带或磨砂条示警。

再如，床头上方墙面不宜挂图；餐桌上方的吊灯应注意安装牢固；固定淋浴喷淋头下方应装有试水温用的出水口，而且转换开关不能失灵等等。

本案教训之二：酒店不可只顾经营利润而忽略安全管理。

据说当时在场的工作人员中有人曾提出是否要上前阻止客人燃放烟花，但最终还是没人敢上前阻止，理由是不要让客人扫兴，以免影响了生意。如果当时在场的服务员或管理人员有人及时予以坚决制止，也不至于发生惨剧。因此，酒店工作人员应时刻具有安全意识，尤其是不可为了眼前的一点利益而将安全规定置之脑后。

深夜呼救声

福建省东山岛某度假酒店，地处偏僻。虽然已是春季，但乍暖还寒，因此生意清淡，不多的客人分散住于几幢别墅里。

一天深夜，突然从一幢别墅的阳台上发出阵阵呼喊声：“××酒店的保安，我们被困在阳台了，请过来解救我们!”由于当时海浪声、风声很大，压过了客人的呼喊声，任凭客人怎么喊叫，就是听不到有人回应。

怎么回事？原来有一对男女宾客住在距中心大楼较远的一幢别墅楼上。他们在开着暖空调的房间里时间呆长了，想到露天阳台上呼吸一下新鲜空气。当他们跨到阳台后，生怕房里的暖气逃逸，就顺手将房间与阳台隔开的左右推拉式的落地玻璃门关上。落地玻璃门是铝合金框边，所用的门锁是一种嵌入式的自动锁

(装在门框边，也当把手用)。他们没想到将门关上后，从外面就再也打不开了。二楼阳台离地面比较高，与房间窗户相距也远，显然难以脱身。他们硬是被困在四周漆黑、寒风阵阵的阳台上。他们想砸开玻璃门，就是找不到一件硬物，同时身边也没有手机可与外界联系，就只好阵阵地喊叫，希望有人听到而迅速赶来营救。

这样持续了两个多小时，幸好酒店围墙外的小路有人经过，听到他们呼救后通知了大堂总台值班人员，他们才获得解救。



点评：

可以想象，本案中的两位客人当时是何等焦急、恐慌和无奈。他们对这次的不愉快遭遇恐怕一辈子都不会忘记。

本案问题的根源在于房间与阳台相隔的玻璃门所使用的门锁不当。合适的门锁可以有两种，一种是安装在两扇推拉门中间的月牙式扣锁，另一种也是嵌入式，但必须手动才能关上。这两种锁头都只能在房内才可以开启和关闭。这样，客人即使在阳台将门拉紧，也不会被“锁死”，也就不可能发生客人被困阳台的事件了。

因一个小小的门锁而给客人“制造”了一个大大的麻烦，说明酒店硬件的设计、安装、施工都应考虑到安全、方便、人性化等细节问题，哪怕一个不起眼的配件，都不可以随便放过。

小配件配置不当可能惹出大麻烦，比如有的酒店配置的防滑垫是塑料的，用久后老化，吸盘失去吸附力，客人不用还好，用了更可能滑倒。

有的配件安装马虎也可能给客人带来危险，比如，冷热进水管安装相反，且没有区分冷热水的色标，客人打开冷水开关，却被冲出的热水烫伤。

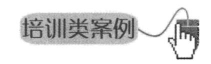
小配件虽然有了，但无保养检查，给客人的使用带来不便和尴尬也不乏其例。诸如，电视遥控器电池用尽，客人打不开电

视，还以为是电视机坏了或床头柜开关未开，而来回“奔忙”。烘手机、感应水龙头失灵，让客人久久伸手不见动静，最后只好沮丧离开。

本案还暴露出酒店管理的另一问题，即该酒店的保安巡逻制度不当。据了解，该酒店规定保安员巡夜只需在上半夜和下半夜各一次，这样就自然无法尽快发现这两位客人被困的情况了。

就本案而言，笔者建议：一是在该酒店未对门锁改装之前，可暂时在玻璃门上贴上“走出阳台，请勿关门”的安全提示；二是完善安全管理制度，增加保安巡视次数，以便及时发现问题，确保顾客与酒店的安全。





快乐的训练

我曾在南平市一家酒店授课期间目睹了该酒店举行的一次别开生面的员工有奖娱乐活动，具体内容是手托托盘捡硬币。实录如下：

只见偌大的多功能厅，每5人为一组一溜排开，个个手托托盘，托盘上有1瓶啤酒和3听易拉罐饮料。

活动规则是：参与者手托托盘在两分钟内，按“S”型绕过前面纵向间隔摆放的7张椅子，同时要捡起一路上放置的10枚1元硬币并放入托盘（可多捡或少捡）。在这一过程中，如果托盘不落地、瓶子不倒，被捡入盘中的硬币就归参赛者个人所有。若违反规则，如超过两分钟没达到终点或没有绕完7张椅子，或者瓶子倾倒、托盘落地等，所捡硬币则被“没收”。每位参与者有3次这样的机会。

活动一开始，参与者个个精神集中，紧张前行。而旁观者呐喊鼓励，那紧张劲不比参与者差。参与者中有的为了赶时间多捡硬币，速度飞快，但欲速则不达，或因紧张手抖而瓶倒盘飞，或因下蹲不得法，整个人趔趄倒地，引来哄堂大笑；有的则讲策略，宁可少捡硬币，赶忙在规定时间里绕完7张椅子，也多少有点收获；当然也有个别员工既走完全程，又将10枚硬币尽收囊中，那兴高采烈劲就别提了。这场活动，从经理到普通员工，人人精神兴奋，场面热闹非凡。

随后，我请一位参与活动的领班谈谈感受。她说：“这项活动既丰富我们生活，又强化了员工技能，同时还让员工得到奖励机会，一举多得，我们喜欢！”


点评：

该酒店举行的这场娱乐活动，其实也是托盘平衡训练课，我称之为“快乐的训练课”。参与活动的领班对其意义已作了很好的概括。我只想说的是，希望酒店在开展培训工作时，尽可能结合类似这样的活动，有乐、有练、有奖地进行，在娱乐中发挥培训、激励的管理职能。寓教于乐，生动活泼，情绪高昂，一定受员工欢迎。

游戏教学的魅力

案例 1 “限时裁纸片”游戏

河南省新乡市某酒店，餐饮部章主管正在为本部门全体员工上课。

当他讲完关于团队合作和服从领导等内容后，突然宣布：请大家大致按每 10 人一组分为 4 个小组，来做一个游戏。大家一听说做游戏，顿时来了精神，出现一阵骚动。

分好组后，章主管给每组发了一张大纸、一把尺子和一把小刀，然后宣布：在规定的 5 分钟时间内，请各组将这张大纸裁成每张为 10 厘米×20 厘米的小纸片（不合规格的剔除），裁得最多者为获胜组，该组成员每人将获得奖品一份。同时规定，主持人叫停后仍然操作者淘汰出局。大家听说获胜者还有奖品可拿，兴致更高了，刚才还比较安静的教室，响起了一片笑声。

只见章主管一声“开始”令下，各组都进入了紧张状态，似乎每个人的神经都被调动了起来，场上人声鼎沸。有的组人人手忙脚乱，有的组还在争执怎么做，有的组则从容有序地进行。

时间一到，章主管宣布大家放下手中的活，然后开始检查每

个组的“成果”。当宣布其中一个组获胜时，这个组的成员欢呼雀跃起来。没有获胜的组有的表示遗憾，有的表情沮丧，有的成员之间还在互相埋怨呢。

尔后，章主管请各组派代表谈体会，最后由获胜组代表介绍经验。

获胜组介绍的经验是：在短时间里不允许大家充分讨论，只听一个平时认为有主见的人指挥，按她想好的裁割方法进行。指定一个心细的人量好尺寸并折叠，由另一人裁割，还有的人对裁下来的纸片进行检查是否合格并做修整。

获胜组代表继续说道：“我们体会到，获胜成功的主要原因是：第一，在紧急情况下，必须服从一个人的指挥，容不得从容讨论；第二，分工要明确得当，大家要团结合作。当然，有奖品吸引大家，也是提高大家积极性的一个重要因素。”也许是最后一句的坦率话，引发了哄堂大笑。

获胜组的其他人冲着章主管喊道：“章主管，我们的奖品是什么啊?”

章主管答曰：“赠送每人有关酒店专业书籍一册，外加餐饮部宁经理请你们晚上下班后一块卡拉OK!”话音一落，又引起获胜组成员的一阵欢呼。

案例2 “蜈蚣运水”游戏

江西省崇仁县某酒店，在五四青年节举行了一场“趣味运动会”。

该酒店楼后的停车场成了运动场，场地四周彩旗飘扬。员工们一改平日的工作服穿戴，换上了酒店送发的运动服，个个显得英姿飒爽、意气风发。

各个项目依序进行。其中有一个叫“蜈蚣运水”的竞赛项目比较特别，与理念性的培训有关，实录如下：

这个项目由酒店的8个部门各派出6人作为代表队，形成8个参赛组。每4个组作为一批进行比赛，两批中各产生一个优胜组，尔后由两个优胜组PK，产生出一个冠军组，将给予奖金奖励。

比赛是这样进行的：每组领到一根木棍，木棍两旁各站立3名参赛组员，用绳子将每人的一只脚的脚腕与木棍相绑，整个队伍形同蜈蚣。每人手托托盘，上置装水纸杯。各组在同一起步线按出发令开始运水。各组齐步走到终点线后将杯中水倒入该组的水桶里，再齐步往回走继续装水运行（各组在起点和终点都有本组的人协助装水和倒水）。如此往返数次后，随着裁判长一声“停止”令下，各组停止运行。接下来检查各组桶内水量，水多者胜出并获奖励。

比赛过程中，各参赛组由其中一位担任指挥者，喊着“一、二，一、二”的口令，音调不一的口令声响成一片。周边的“观众”为了不影响指挥者的传令声，一个个都不敢大声说话。只见有的组落后了，该部门的员工急得在场外挥手跺脚，煞是有趣；还有的组出现步调不一致的情况，指挥者口令速度也就无所适从，越发乱套；有的组成员的脚绑得不牢固，松绑重来，急得手忙脚乱；有的组装水、倒水很慌乱，导致速度下降，本部门的员工之间互相埋怨；还有的组因违反比赛规则被淘汰出局，该部门的员工“同仇敌忾”，向裁判长提出强烈抗议。当然，获胜组成员则高兴得相互拥抱，欢呼雀跃。整个比赛过程，气氛热烈，人人精神激昂兴奋，达到了全员参与的目的。

比赛结束后，主持人请各组代表发表感想，分析失败或成功的原因。该酒店的总经理饶先生是“总办”这一组的参赛组员，也是最终获得冠军组的指挥者，他作为冠军组代表作了总结性的发言。

饶总对这个竞赛项目的意义进行阐述，强调了与这项活动有关的几个方面意识的重要性，这些方面包括：组织准备，服从指挥，目标一致，同心协力，注重细节，遵守法则，团队精神以及奖励激励等。饶总接着说道：“希望大家在今后能够将以上几个方面的精神，切实贯穿到参与市场竞争中和服务接待上，把各项工作做得更好。争取经济效益和服务质量两方面，都能在本地酒店行业中保持‘冠军’地位！”



点评：

以上两例都是通过让员工参与某种游戏活动，达到某一课题培训的目的。这一类活动也可称之为“游戏教学”的培训形式。这类培训形式气氛活跃，员工参与性强，也有一定的娱乐性，似乎是在“玩”中进行。这对于平时天天从事重复性工作的员工来说，无疑具有极大的吸引力。同时，这一类活动还具有奖励性竞赛特点，更容易激发员工参与热情。

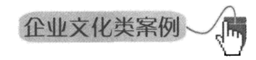
虽然一次活动下来，给员工传递或灌输的某些理念、意识等信息量也许不是很大，但“润物细无声”，给员工的启发或感悟却是深刻的，对员工的思想有着潜移默化的影响和教育作用。

对于案例2，我十分欣赏饶总经理的表现。他作为参赛一员与员工打成一片，“秀”了一回“亲民”形象，拉近了与员工之间的距离；他作为总经理，利用全员活动机会，传递了管理思想以及企业精神和目标。

我认为，作为一“家”之主的总经理，除了维持日常运转正常之外，要用更多的精力和时间倾注于两件事：一是市场，二是企业文化。前者关系到企业生存，后者关系到企业活力。对于关注市场，总经理一般都会努力去做。而对于企业文化建设，就未必是每位总经理都会去做，或认真去做，或做得好的。

企业文化是企业的核心价值观，告之员工提倡什么、反对什么、追求什么，企业文化又是企业的精神、目标和愿景。可以说，企业文化是引领员工思想和行为的灯塔。优秀的总经理，不但是思想者，能够根据不同时期工作需要，提出不同主题的企业文化，而且还是宣传者，能够在不同场合，如培训班、员工大会、员工运动会宣扬企业文化。

案例2中的饶总正是这么一位优秀的领导者，他不失时机地利用员工运动会，宣传他的思想以及企业精神和目标，积极实践着企业文化建设，非常值得我们学习。反观某些总经理，恰恰在抓市场和抓企业文化建设两方面，无所作为甚至不作为，只顾于维持日常运转不出事，这些企业的前景则十分令人担忧！



团队餐厅的歌声

武夷山风景区某四星级酒店，团队餐厅人声鼎沸，百余位游客正在用晚餐。

突然，餐厅的一角一阵骚动，有人起哄。原来是来自台湾的一个旅游团，他们正在互相敬酒，而且有人喊着要求地陪（导游）来一首内地歌曲以助酒兴。

这位地陪是一位年轻的小姐，显得秀气而腼腆。她红着脸，连连摆手表示不行。越是推托，台湾客人越是来劲儿地起哄。后来全陪出面向大家解释："这位小姐是正在大学念书的学生，只是因为考取了导游证，利用放假时间出来做兼职导游，还没有见过这种场面，请大家原谅。"说完大家一下子没了声音。全陪的话不是没有道理，大家是原谅了，但整个场面冷清了下来，客人显然有点扫兴。

这时，站在一旁的餐厅主管小储立即抬高了声音向台湾团友说道："各位台湾朋友，你们千里迢迢来武夷山观光，而且住在本酒店，我们十分高兴。为了让大家开心，我推荐我们餐厅的一位服务员也是酒店艺术团成员帅小姐为大家唱一首歌，助助兴，好不好?"话音刚落，个个满面红光的台湾客人大声喊好。

服务员小帅在大家的鼓励下，大大方方地唱起了祖国大陆风行的《山路十八弯》，高亢优美的旋律在整个团队餐厅里回响，引起了餐厅里各路旅游团客人有节奏地击掌应和。

一曲歌罢，客人还不过瘾，不断鼓掌欢呼要求再来一首，于是小帅又唱了一首全世界华人都熟悉的《同一首歌》，把热烈的气氛推向了高潮。那情那景真不亚于中央电视台的《同一首歌》场面！



点评：

我曾写过一篇《体验经济给饭店带来商机》的文章。文章中提到许多旅游动机的产生，在很大程度上是旅客为了满足体验消费的需要。顾客即使是在旅途中下榻的酒店消费，也希望能获得深刻印象、全新感受、美好回忆和不平凡经历，而这些归结到一点就是体验的满足。酒店通过满足客人这一方面的需要，不但使客人加深了对入住酒店的美好记忆，而且还可能由此带来新的商机。

满足客人体验需要，我们酒店能做些什么呢？目前至少可以从不太花成本的营造氛围和调动情感两方面入手。在本案例中，该酒店团队餐厅的储主管应景式的“决策”，正是推出了不花成本又能带来旅游者体验消费的“产品”。服务员小帅的歌声留在了台湾客人以及其他旅游团客人的脑海里，将传播给还没有到过武夷山的旅游者，也留在了旅行社工作人员的脑海里，他们将更愿意把旅游团送到这一家酒店来。因为客人住得舒心、吃得开心，同样能为旅行社带来好的口碑。

许多景区的星级酒店抱怨说，客人似乎不愿意在本酒店餐厅用午晚餐，喜欢到路边小店吃饭。这里除了地陪个人原因外，恐怕还与星级酒店餐厅缺乏那种气氛、引不起客人兴趣有关。景区酒店的餐厅应当是一种什么样的气氛呢？我想是那种充满自由和野趣的气氛。客人出来游玩，就是为了变换原来的环境和心境。如果再以城市酒店那种拘谨呆板的就餐方式接待他们，他们怎么开心得起来呢？我当然不反对城里客人来到山里体验农家饭的口味和就餐意境，而这里要说的是星级酒店要把原本失去的客人拉回来，能不能也把菜肴做得更具地方特色一些？能不能也把气氛营造得更加自由自在、轻松快乐一些？武夷山这家酒店团队餐厅制造的气氛，不啻是一个很好的启发。

据我了解，本案例中的武夷山这家酒店成立员工艺术团已多年，不但有歌舞表演，还有茶艺、时装表演。淡季的时候组织练

习，需要的时候就拉出去露几手。酒店员工大多年轻，意气风发，蓬勃向上。他们有许多兴趣爱好，有许多梦想和使不完的劲，他们也有自我价值实现的愿望。艺术团的建立，不仅为年轻员工满足兴趣爱好、展示个人才华搭建了一个舞台，而且也为酒店营造企业文化、形成良好风气提供了一个平台。年轻员工在酒店生活内容丰富了，员工的综合素质也提高了，企业凝聚力也增强了。甚至如前所述，艺术团的表演还可以成为满足客人在酒店体验消费的亮点，同时也展示了企业的良好形象。如此一举数得的事情，何乐而不为呢？

如果仅就上述个案来说，恐怕还有一个更深层次的意义：服务员小帅在台湾来的客人面前一展歌喉，博得满堂喝彩，不仅让台湾客人吃得开心、玩得高兴，而且还让台湾同胞看到了祖国大陆年轻一代的精神风貌和旅游业的蓬勃景象，这是一件多么有意义的事啊！

这样的“本本主义”好

案例1

福建省石狮市某四星级酒店的财务部办公室墙上挂着一本“员工留言本”，引起了我的兴趣，我一口气将它读完。留言大致分为三类：一是谈工作心得和建议，二是抒发情绪和情感，三是同事之间相互调侃、安慰和鼓励。

根据财务部林经理介绍，留言本建立一年多来，已写了三本。由于一开始就告知：留言不留名，畅所欲言，只供内部传阅，所以大家写起来就无拘无束，思想暴露彻底，情感流露自然。还由于大家写得比较多的是情感方面的内容，所以林经理也不无调侃地称此留言本为“情感互动留言本”。

案例2

一天，福建省石狮市另一家某四星级酒店的林总经理和人力

资源部漆经理陪我用餐。

席间他们频频征求我对菜肴的意见。我偶尔瞥一眼站在工作台而背向我们的服务员，她似乎在写着什么。当她在我的要求下把本子给我看时，我明白了她刚才悄悄记录的是我对菜肴的看法。

这种“客人意见记录本”在许多酒店餐厅服务员手上都有，本来没有什么稀奇之处，但令我惊讶的是，这位服务员不但将我对菜肴的意见记录详细（不是字数多而是要素全），而且将我的姓氏、职业以及来自何地都加以注明。后经了解，这也是酒店要求服务员这样做的。晚上营业结束，由一位主管将资料汇总，并对有价值的信息作为客史档案资料输入电脑。

案例 3

根据福建泉州市泉港区某四星级酒店林总经理介绍，该酒店以及与之连锁的石狮市另一家酒店，几乎每个部门都有一本“案例集”，记录的全都是发生于本部门的实际事件。

我打开其中一本财务部的案例集，虽然遣词造句不甚严谨，但基本可以看出记录事件的来龙去脉，而且在每篇案例后面都有部门经理的评析。财务部员工告诉我，这本案例集是每位新入职员工的培训教材之一，也是员工平时传阅的学习材料，十分实用，有着直接的借鉴意义。

案例 4

福州市一家三星级酒店，星级虽然不高，地段也未必很好，效益却很不错。当然这与该酒店的方总经理经营有方、管理得法是分不开的。

当我与酒店总经理方先生交流看法时，他不无自豪地告诉我自己有两个本子：一本是每天必写的“工作日记”，另外一本则是工作中偶获心得的“工作体会本”。对于前者我不感到奇怪，而对于后者我则不免吃惊。我阅之“心得体会本”，发现是方总将他平素思索的问题和感受记录下来，写得颇有深度。可以看出，这本小册子对他的工作起到了重要的帮助作用。



点评：

有一个词叫“本本主义”，原本指的是脱离实际，盲目按书本条文办事的作风，应为贬义词。而我这里借用这个词汇，针对以上案例的各种各样“本本”说一句，这样的“本本主义”好！

管理资源有“六大”，除了人力、财力、物力、时间和声誉等资源外，还有一个不可忽视的资源即“信息”。脱离了信息的管理，那是盲目的管理，不切实际的管理。而以上各案例的“本本”所透出的各种信息，使我们克服了盲目性，为科学管理奠定了坚实基础。

案例1的“员工留言本”，使林经理从中了解到了员工的思想、情感和建议；案例二的“客人意见记录本”无疑为提高菜肴水平，做好个性化服务提供了极宝贵的资料；案例三的“案例集”更是让管理者、操作者经验共享，促使类似的差错得以避免；而案例四中提到的“工作日记本”“心得体会本”则是管理者对有用信息的记载、积累、消化和提升，借以提高了工作的效率和效果。

我十分欣赏“员工留言本”的创意。由于这一本子在本部门内部传阅，实际上也起到一种信息沟通和情感互动的桥梁作用。员工们通过这个本子无拘无束地谈工作、谈生活，也谈未来。字里行间她们有喜悦也有苦恼，有困惑也有憧憬。她们利用这一渠道增进了相互了解，消除了个别员工之间的猜疑误会。她们利用这一自由空间，排泄了心中郁闷，舒解了精神压抑。尤其是部门经理在本子上的批语，使这个本子又成了干群对话的通道，员工可以说出平时不敢说或不愿说的话，与经理逐渐达成了许多共识。可以这样说，“员工留言本”看似分量不重，但它对营造以人为本的企业文化和加强团队的凝聚力却起到了无形而有效的影响作用。

我特别推崇“心得体会本”。有这么一种说法，管理者也是思想者。没有正确的意识，就没有正确行动。写心得，谈体会，是梳理自己所思所想的过程，是不断调整思维，确立正确先进意识的过程。意识是什么？是思想态度、看法，是观念、观点、理

念。而正确的态度、观点和先进的观念、理念的形成，不仅仅依靠学习吸收，更需要通过自己的实践去体会总结。不学习，不思考，不总结，是某些管理人员长期习惯听命于上级指示形成的毛病，甚至本应该是由自己提供方案（选择题）给上级的，却变成了习惯问上级怎么办（问答题）。这样管理人员的工作水平，自然是提不高的，所以，我希望管理人员的手边，不但要有“工作日记本”，还要有“心得体会本”，成为一个学习型的人，善于吸纳、思考、总结和创新，使得经营管理水平不断地跃进上升。

为应聘者送一把椅子

案例1

某酒店行政办公区，员工应聘登记处。登记台后面坐着一位老员工，桌面上摆放着一本已翻开的杂志。一个站在登记处前的应聘者，正弓着腰在填写一张表格。

出来迎接我的该酒店的许总经理正好经过登记处，看到登记处的情形，他大声地问正在看杂志的老员工：“酒店再也找不到一张椅子了吗？”老员工没反应，也许没有听懂许总问话的意思。

许总走到老员工身旁，一手摇着老员工座椅的椅背，一手指着应聘者说道：“请你起来，椅子让她坐。”老员工缓缓地站起来，她似乎不明白许总为什么如此“蛮横”，怯生生地望着他。许总又拉着应聘者坐在了老员工原先坐的位置上，应聘者似乎也不明白他为什么这么“客气”，露出诚惶诚恐之状。

许总突然发现了我，大概他已察觉出我看到了刚才的情景。于是面容不太自然但又不无诙谐地说道：“不好意思，这是我到这家酒店以来第一次的‘野蛮行径’，被您碰上，让您见笑了。”

案例2

一次我在一家新开业的酒店接受业主咨询。

当我与该酒店的罗总经理一起从会议室出来，经过人事培训

部办公室门口时，只见罗总停住了脚步，朝人事培训部办公室里面看。我也出于好奇往里面瞧，只见三位干部模样的小姐坐在各自的办公桌前有说有笑，显得轻松自在。而另外一位大概是应聘者吧，正弓着腰伏在其中一张办公桌的边上填写着表单。

这时，罗总径直走进人培部办公室，从墙边抓起一张方凳，放到了应聘者身后让她坐下。三位管理人员怔怔地看着罗总的这些举动，一个个都不敢作声，也许她们明白了什么。

罗总走出来后对我说道："这都怪我平时缺乏向他们灌输以人为本的意识。"

案例 3

某一准备开业的酒店，某日面试应聘者。该酒店的周总经理开着车把我接到酒店，让我充当面试考官。

这天，前来面试的人特多。在办公区走道上，应聘者或站或蹲，或来回踱步，除了脸上紧张神态外，还可以看出他们因等候而显出焦急的样子。

周总领着我路过这里，见到这一情景，立即指示人培部将面试地点移至员工餐厅，并亲自引领应聘者在餐椅上就座排队等候。

员工餐厅秩序井然，应聘者一个个虽然说不上气定神闲，但似乎也从容了许多，等待也显得有耐心了。



点评：

这三位总经理都做了一件平凡的事情：为应聘者送上一把椅子。但从中却反映了不平凡的一面：他们都具有"以人为本"的思想。

可想而知，这几家酒店的企业文化应当或将充满人性化管理的味道。当然，这只是从总经理身上看到的，真正在整个酒店上下要取得人文资源为第一位的价值认同，确实不是一件容易的事。不是吗？案例 1 的那位"老员工"，案例 2 的那三位人培部干部以及案例 3 的人培部在总经理指示下才改换面试地点等事例都告诉我们：营造以人为本的企业文化不是一日之功，也非一人

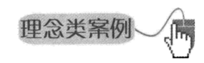
之力就能做到的。

谁都有上门应聘的经历，谁也都有与业主或管理当局第一次接触的经历。虽然应聘者未必都知道什么叫“企业文化”的概念，未必都事先了解招聘单位的人文环境，而他们还是可以凭与酒店第一次接触，感受到这家酒店给予他的是亲近还是疏远，是被重视还是受轻视，或最简单地获得好感抑或反感。无疑，应聘者的第一次经历如何，对当时决定是否受聘或将来以什么心态进入该酒店都会产生一定的影响。

以人为本的企业文化宣扬的是重视人的作用的价值观，把人力资源看作是酒店生存和发展的根本资源。以人为本的企业文化核心是对员工尊重，将员工的被尊重感、满意度与经营效果相挂钩。从经营角度讲顾客固然为第一，但从管理角度讲员工也是第一，两者都是酒店能够产生经济效益的源泉。人性化管理体现了以人为本的企业文化，它不仅通过口号、活动、制度和政策等予以反映，也表现在管理者对待员工的态度和方式的方方面面。这些方面当然也包括了业主的管理当局对待应聘者的态度和方式。

有的酒店已把招聘书上的广告词如“诚聘”“诚邀加盟”“欢迎加入”等变成公式化的东西。缺乏对负责招聘的人员灌输以人为本的意识，甚至缺乏起码的礼貌知识培训，于是这些负责招聘的人员与应聘者面对面时，难以见到笑容，“您好”不会说，“请”字听不到，就是递登记表的姿势也是随便的。严重者表现出来的是态度冷漠、傲慢甚至粗暴，与应聘者对话呈居高临下状，甚至对那些认为要求过高的应聘者连讥带讽使人难堪。而如同本文案例所述的不为应聘者准备一把椅子的现象更是常见。所有这些态度和现象都会让应聘者从中预感到将来所服务的酒店的人文环境是个什么样子。这对应聘者衡量这家酒店是否符合就业期望，即便在酒店同意录用的情况下是否愿意受聘，以及将来是否有良好积极心态投入工作等方面都会带来负面的影响。

给不给应聘者一把椅子，这类事情虽小，却可从中反映出管理者的“以人为本”思想的有或无，认识程度的深或浅。假如业主或管理当局意识到尊重员工是何等重要，那么就应当从小事做起，从应聘者第一次与酒店接触中让其获得好感做起。



“神秘客人”见闻录

我常常受托到一些酒店充当“神秘客人”进行暗访。这些酒店中有一部分员工不认识我，于是比较容易发现个别员工在客人面前的自然之态或“自由发挥”现象。这里摘录几例与员工缺乏宾客意识有关的见闻。

案例1

并不宽敞的客房走道，有两位工程部维修人员并排向我迎面而来。也许他们谈话过于投入，似乎目中无人，并没有停下不来为我让路的意思，我只好停步侧身让他们通过。

案例2

我在房间等候一位来宾，要求正在整理房间的房务员加快速度，而房务员却突然指了指床头柜上的电话机问我：“先生，我可以用一下电话吗?”

“你不是有对讲机吗?”我反问她。

“哦，对讲机没电了，忘了充电。”

“外面电梯口不是有部电话可以打吗?”

“那……那好吧。”

也许她认为我这个人不近人情，心里不悦，刚才还笑意盎然的她徒然沉下了脸，悻悻然离开房间去打她的电话了。

案例3

塞满客人的电梯从一楼升到二楼停住，进来两位穿黑制服、戴工号牌的酒店管理人员。电梯呜呜地响，关不上门。

这时有人开口了：“后面进来的请出去，电梯超载啦。”然而

刚才进来的那两位管理人员无动于衷，并没有立即出去的意思。还是那位喊话的人补充道："你们不出去，大家都走不了。"他们才似乎不太情愿地跨出电梯。

我心里不免嘀咕：这家五星级的酒店不可能没有员工梯，他们没有陪同客人的任务，却要乘客梯，而且还是在营业高峰期！

案例 4

某酒店的健身房规模大、装修好。我很感兴趣去实地参观，也想顺便运动一下。进入场地后，发现有两个穿着运动服的年轻人，一个在举哑铃，一个在跑步机上运动。

我就问他们："这里的服务员呢？"

他们异口同声："我们就是。"这时我也注意到了他们胸前的工号牌。

我又问："那你们怎么能使用客人用的器材呢？"

也许他们意识到了什么，立即停止了活动，怔怔地望着面前的不速之客，一时无语。

案例 5

一天，我在某酒店大堂的休息椅上看报，恰好面对大堂的公共洗手间。大约在一个小时的时间里，看到有该酒店的厨师、吧台的服务员以及商务中心的服务员进出客用公共洗手间。当我一次进入该洗手间时，还发现一个穿深色制服、戴工号牌的管理人员正在使用（不是检查）。

后来我向该酒店的有关人员反映以上现象，他这么回答："普通员工进入客用公共洗手间肯定是不对。不过，我们酒店有规定，凡是二级部门经理以上人员可以使用公共洗手间。"

对于后半句话我不理解，就问："为什么？"

"这也算是一种待遇吧。"

这位管理者的回答令人吃惊，用"瞠目结舌"这个词形容当时我听后的状态再恰当不过！



点评：

我们通常称来酒店的消费者为客人，这就意味着我们员工是酒店的主人。之所以在观念上作这样的角色认定，我想是应当让员工有以下的认识：凡是上门的消费者都是来我们“家”的客人。哪有主人不敬重、不热情接待客人的道理？

但事实上，从“社会交换关系”角度看，顾客在酒店消费，花钱购买员工的服务，顾客与员工之间则成了主仆关系。这应当就是“顾客是酒店主人的主人”说法的由来。

换言之，我们对消费者的角色定位要有双重的认识：消费者既是酒店的客人，又是酒店的主人。

有了视消费者为客人的认识，就不难理解对消费者为什么要热情礼貌，视客人为亲人；有了视消费者为酒店主人的认识，我们就不难理解，为什么对酒店所有消费性的设施、设备和用品都应当看作是消费者所使用的，而员工不可随意占用。

并非成功的索赔

厦门市某三星级酒店，入夜。

大堂里忽然响起一阵“女高音”：“什么！你说我把你们电热水壶弄坏了？我烧开水都烧得好好的，怎么说坏就坏了呢？”

“这是楼上服务员报下来的，不然我叫人和您一起上楼试试看有没有坏，好吗？”总台服务员建议道。

这位女宾看了一下手表，一边向服务员出示火车票，一边急匆匆地说：“小姐，我要赶火车，不想跟你啰唆，你说要多少钱吧。”

“100元！”服务员干脆利落地回答。

女宾惊讶地说：“买一个全新的也不要100元呀！”

这时，旁边的领班插话："这电热水壶是60多元买来的，定100元赔偿金目的是促使客人小心使用。"

"真是岂有此理。再说究竟有没有坏，我还不知道。你们这是宰客，我不赔了！"女宾气愤地大声叫起来。

这时大堂副理闻声而至，了解情况后当即做出决定：由于电热水壶只是指示灯不亮，还不能肯定是不是报废或是不是客人的责任，就免予赔偿了。这时从楼上追下来的客房服务员却不同意，说："客人要是不赔，以后追究起来，我是要负责的。"最后经值班经理处理，决定请客人支付20元的修理费。

女宾匆匆丢下20元钞票，然后拎起手提箱扭头就走，当紧跟出来的大堂副理为女宾打开车门送上车时，女宾对他丢下一句话说："不就是20元钱吗？说什么下回我也不会再住你们这里了！"

大堂副理目瞪口呆，不知如何是好，看着渐渐远去的出租车，心里真不是滋味。



点评：

可以说本案索赔处理是草率的，其背后存在着诸多的问题。

其一，楼层服务员只说电热水壶指示灯不亮，并不一定就是整个电热水壶不能使用了。总台服务员告诉客人要全额赔偿，客人当然不能接受。何况说，即使是电热水壶不能使用了也未必是客人使用所致，完全有可能是电热水壶本身的质量问题。客人即使愿意上楼验证，也未必就会承认是她损坏的，结果仍可能是没完没了的扯皮。

其二，就算是客人使用不当而损坏，原本只值60多元的电热水壶，却要客人赔偿100元，客人当然认为是宰客。据说，很多酒店规定赔偿金之所以超过实价，是为了促使客人小心使用，遏制客人随意损坏，这种做法本身就令客人十分反感。假如客人真的不小心损坏，还要当作破坏性质处罚不成？何况说设备物品使用了一定时间，按折旧计算也不可能值原价，客人怎么能接受

这种规定呢？

其三，值班经理最后定夺请客人支付修理费20元，其根据也不足。还是如上面所说，究竟是不是客人使用不当而损坏，尚未验证判明，在此情况下要求客人支付修理费，客人当然不能接受。本案例的那位女宾为了赶火车，只能被迫就范付20元了事而不愿意据理力争，其结果当然是恼怒交加，气愤而去。

总之，本案看似索赔成功，实则处理失败。客人并不心甘情愿付出20元，换来的结果正如客人所说：下回再也不住这里了。这种成功的索赔背后却是付出沉重而且昂贵的代价——又失去一位将来可能给酒店带来更多收入的顾客，又多了一位可能有损本酒店声誉的反面宣传员。

该怎么处理这类事情呢？

第一，客房电器损坏，首先要判明：是客人使用不当所致，还是产品本身质量不好缘故？

第二，如产品本身质量不好（根据同一批进货的使用情况可以推断），非但不要客人赔偿，酒店还应向客人致歉。假如质量没问题，确是客人使用不当所致，也不可以按“罚款”高于原价的方式赔偿，以折旧后的数额给予一定补偿即可。而且要向客人说清理由，让客人心服口服，赔得情愿。

第三，即使是客人使用不当引起的索赔，我认为还要看其损失价值与客人在酒店的消费额相比的比值大小不同来区别对待。比值小的即损失价值占其消费额微乎其微的，可以免赔，但要告知对方，让客人记住这份情，相信他下次还会住我们酒店。即使比值大，与其言明道理，适度加之赔偿金，让客人心服口服，客人也是会接受的。

此外，根据本案处理情况，还有一个问题要解决。这就是大堂副理在处理索赔事件中的权限究竟有多大？比如该案例中总台服务员没有把握处理，请求大堂副理出面解决，这是对的。而客房服务员不同意大堂副理的处理意见，大堂副理就束手无策了吗？假如每一次索赔稍有麻烦就要请值班经理解决，这不但增加了值班经理的负担，而且还因此拖延了处理时间。要知道，在客人本来就不情愿赔偿的情况下，酒店处理的时间拖得越长，客人

情绪越坏，也越不利于问题的解决。所以，将对客问题的处置权力下放给基层管理人员，其意义十分重大。这不但提高了处理问题的效率和效果，而且也增强了基层管理人员的责任感和自信心。考虑到基层管理人员工作能力不尽相同，因此下放给各人的权力多少、大小可以有所区别。当然，比较理想的是大堂副理拥有处理索赔事件的最终决定权。

同时，为了提高处理的效率和效果，还必须注意允许基层管理人员对特殊情况作特殊处理，拥有更大的灵活度。例如，本案女宾手持火车票，言明赶火车，在难以判断电热水壶损坏究竟何因，加之电热水壶本身折旧后的价值并不算高的情况下，完全可以允许大堂副理做出大胆的决定：免赔并放行客人。

我希望我们的中高层管理者舍得放权，尤其是对客问题的处置权。我认为，只要上下对索赔问题的处理原则一致、方法相同，就是请示再高层领导，其处理结果还是一样，倒不如"好花插在头前"，让客人在最短的时间里把问题得到最快的解决，使客人的不愉快（理赔总是不愉快的）程度降到最低。

大堂副理的烦恼

某地酒店 AM（Assistant Manager，大堂副理）沙龙举行某次活动后的会餐桌上，我听了几位 AM 们述说各自的故事。不知是谁提及一件自己遇到的烦恼事，在他们中产生了共鸣。其中有两则都涉及有关权限和领导对其信任度的问题，现摘录如下：

案例 1

该地某商务酒店大堂副理小陈说了这么一件事：一天，一位来自温州的陶先生于上半夜乘自驾车到该酒店住了下来。进房后，疲惫不堪的他洗完澡很快就进入了梦乡。待第二天醒来，陶先生发现穿来的仅有的一套西装不见踪影，衣服口袋里尚有两百元多现金也一并被盗，一个已拉开拉链的公文皮包被扔到了地

上。好在他办理入住手续时已将大额钞票在总台寄存了。虽然一套西装价值不高，损失现金也不多，但没有其他衣服可穿，好不狼狈！他马上打电话到总台反映情况，总台立即通知了值班经理，这时天已大亮。昨晚值班的正是大堂副理小陈。陈副理匆匆赶到陶先生所住的505房间。经查看，发现窗户洞开，而窗台外面正是裙楼的屋顶，可以想象，小偷进出十分“方便”。

按照该酒店规定，5楼的几个窗户朝着裙楼屋顶的房间，都必须将推拉式窗户开启作限位设置，即只允许开启18厘米，其目的也是为了防止小偷爬入。然而陶先生所住房间的窗户不知何因竟没有这样处理。再者，客房部还规定做好房间卫生后，即使是OK房同样必须将窗户关严。而据陶先生回忆，他进入房间后窗帘就是关闭的，所以他没有在意窗户是否关严。当陈副理就此询问昨天当班房务员时，房务员只是支支吾吾，表示记不清是否有将窗户关紧。陈副理与保安部值班人员在客房外围查看，发现从主楼5楼过道通向裙楼屋顶的门也被打开。而该门口却不在电子探头的视野之内。

调查至此已十分明显，酒店因安全防范措施不力而导致客人财物被盗。假如客人报案并要求赔偿，酒店一方难以推脱责任。于是陈副理马上答应陶先生的请求，由酒店出钱并立即派人到服装店购买一套普通西装，先让陶先生穿上。

当陈副理电话请示该酒店总经理时，总经理责怪他擅自答应赔偿西装要求，并认为要等公安部门介入破案后再议。

陈副理即将总经理的决定向陶先生转达，陶先生气得浑身发抖。只好穿着内衣内裤到总台领取存款，托陈副理上街买来新的便装。然后立即结账，连早餐都不吃，开着自驾车离开了酒店。陶先生临走时，对陈副理的帮助表示了感谢，但同时也留下一句话：“我今后再到本市，绝不会再住你们酒店了。你们酒店的声誉不及我一套普通西装的价值！”陈副理听后愕然，心里着实不是滋味。

案例2

该市郊区的某度假酒店大堂副理小黄刚从大学毕业不久，先

是在人事培训部当文员，调到大堂副理位上还不足一个月。一天她正在当班，一位客人拿着一件西服到大堂要找大堂副理。当小黄告知客人自己就是大堂副理时，客人投以不信任的目光：你就是大堂副理？并说西服被该酒店洗坏，西服胸襟起了“鸡皮疙瘩”，要求赔偿。该酒店的布草历来都是送市内某大酒店洗衣房代洗，尽管如此，客人理所当然是找接受洗衣的本酒店要求赔偿。

按规定，衣物洗坏最多只按洗涤费用的 10 倍予以赔偿。一件西服洗涤费 8 元，充其量最高赔偿金也才 80 元。当小黄向客人述说这一情况后，该客人即在大堂大吵大闹，声称即使按 10 倍赔偿也无法接受，并说这件西服是千余元买来，才穿一年，怎么说也要按购衣价的 5 折赔偿，也就是说索赔 500 元也不为过。

小黄顿时心慌，立即电话请示总经理解决。总经理在出差，在手机里责备小黄这么简单的事情何必请示。当小黄建议，能否免去该客人两天房费（该住客房费每晚 260 元）以息事宁人时，总经理不作任何考虑说，你怎么能提这样的建议，这不是严重损害酒店利益吗？并告知小黄，你要坚持住，客人投诉 12315，让他投诉去。随即把手机关闭。

小黄毕竟年轻，没经历过这种事情，加上总经理不容她多说，吓得她心怦怦直跳，不知如何应对那位已被激怒的客人。她真希望此时自己不是大堂副理，而是一名普通员工。

当那位客人看过洗衣单的规定条款并自认倒霉后，本要继续住三天的他以及他的同事（在此开会，开了 5 间房）立即提出退房要求以示抗议。

小黄虽然为酒店因小失大而心疼，但她无力回天，因为她再也不敢向总经理请示了。



点评：

大堂副理，往气派的“大班”桌后面一坐，就是代表总经理处理与客人之间问题的重要人物了（当然，AM 的职责远不止这

些）。然而，大堂副理中真正最终处理酒店与客人之间“财务”纠纷时大权在握者又有几人呢？至少在我所了解的酒店中，恐怕下放足够权限的不多，而更多的可能只是将大堂副理当作“门面”“形象”和“花瓶”。

大堂副理，原本意义上是作为总经理处理客人问题之副手或助手，按理说要有相当的处理客服务问题的权力。哪些权力？包括打折权、部分免单权、赠送权、临时应急限额自主采购权以及如同上述案例小黄提出以房费抵充客人损失费用的权限等等。然而，某地 AM 们的哀叹声表明了舍不得放权的上司大有人在。

放权，意味着高、中层管理者的管理手脚的延伸；放权，能够让中、基层管理者提升责任感和产生自豪感，更重要的是，放权能提高中、基层管理者处理问题的效率，从而提升顾客的满意度。

两案例的另一共同之处，还在于大堂副理的上司们对他们的信任度不足。也许有的老总会说，无法下放更大的权力是因为属下管理者不够成熟。试问，即便是能“搞定顾客”的管理者，而处理问题后的结果却是因小失大，难道还算得上成熟吗？

考察一名管理人员是否成熟，除了看其对业务是否熟悉，对规范是否明确，对制度是否清楚之外，就是看其意识是否正确、思维是否辨证了，诸如能否判明是非，是否能分清主次、轻重、缓急以及先后，对问题处理是否懂得在坚持大原则基础上灵活应变等。小陈、小黄之所以提出赔偿客人的建议，是因为他们都十分明白顾及了酒店眼前的一点损失，而可能失去的是酒店今后更多的利益，说明他们还是分得清轻重。由此看来，小陈、小黄并非不成熟。

希望作为高、中层的管理者能给一线基层管理人员包括 AM 们拥有更大的处理对客问题的权限和灵活度，让他们排除不必要的烦恼，增强工作的积极性、创造性和主观能动性，从而也能更快地成熟起来。

俗话说，亡羊补牢，未为晚矣。案例 1 中的酒店至少需要整改的地方有二：一是窗户面对裙楼屋顶的客房必须在窗户上加强防盗处理。例如加设防盗网或按当地公安部门要求将推拉式窗户

作限位设置（就本案而言，窗台朝裙楼屋顶的5楼客房，依本人之见可以改作其他用途，如改为会议室、棋牌室之类）。二是加强执行客房卫生整理过后窗户紧闭的制度。针对以上两条，除了保安部做不定期的检查外，还应要求客房部加强日常检查管理。

该案的发生，责任明显在酒店一方。客人现金可以寄存，但客人身上所穿衣服不可能寄存。尽管是否对客人赔偿可以等待公安部门介入调查后以事实判断，但断然不可让客人现在无“衣”见人。依本案情况看，酒店无论如何应当先掏钱为其买一套外衣穿上。如果连这一起码的人文关怀都没有，还谈何优质服务？客人虽然最终放弃报案和索赔，但不等于酒店一方没有损失。酒店损失了什么？损失了多少？难道不能从客人留下的那句话中掂量出来吗？

“不专业”的担心

案例1

一次，一家三星级酒店的总经理对我说：“有顾客反映西式铺床实在不好睡，还不如睡招待所的套被舒适。若改为套被上床行不行？”我对此问题亦早有考虑，认为当然可以改用套被，就作了肯定的回答。然而他又有点不放心地问我：“如果换上套被，会不会有人说我们不专业？”也许我当时开导他的理由不够充分吧，事隔一年后再到这家酒店，看到的仍是西式铺床。

案例2

一次，有一家四星级酒店的餐饮部经理与我探讨关于中餐筷子要不要加“筷套”的问题，问我对此看法如何。我未置可否，只是反问道：“西餐的刀、叉、匙加上套子了吗？”他大概明白了我的意思，应和地说道：“我也这么想，既然西餐餐具都可以不加套，我们中餐筷子又何必加套呢？不过，我所看到的酒店，中餐筷子都加了套的，我要是改变它，会不会有人说不专业呀？”

几年以来，他的餐厅的中餐筷子依然套子加身，只不过由纸套改为布套罢了。

案例3

某年夏天，我到闽南几个城市的几家酒店转了一圈。很奇怪，所到之处几乎都有中、高层管理人员问我同样的一个问题："夏天，我们管理人员是不是一定要穿西装？"

原来，这年夏天电力紧张，到处都在"限电"，酒店空调一般定温26℃，若穿上西装确实感觉热得难受，所以有人问我这样的问题。

对此，我没有作肯定的回答，也没有作否定的回答，我是用这样的一句话"搪塞"的："如果你们酒店在夏天里90%以上男宾穿着是内衣加外套，那么你们也就穿上西装；倘若90%以上男宾只穿短袖衬衫或T恤，你们不妨也就穿短袖衬衫，不过要打上领带，戴好工号牌。"当然我也都会在这句话之后加上谦词："仅供参考。"

也很奇怪，几乎所有问我这个问题的管理人员都会再问我一句："要真是只穿短袖衬衫，而不套上西装，会不会有人说不专业呢？"



点评：

这种担心"不专业"的话题，我听得比较多，也正由于为"不专业"而担忧，使得我们某些酒店在服务方面不思改进，不敢创新。

对于酒店中许多新的服务做法专业与否该怎么判断呢？即使是专业的，其标准又如何确定？我认为，判断的依据只有一条，即是否得到客人的认可；标准的确立也只有一条，即是否使得客人满意。只有客人认可了才是专业的，否则就是不专业；只有客人满意了，才说明你这个标准符合要求，否则就是不合格或不到位。

事实证明：套被的舒适度优于西式铺床，就不能说床上使用

套被不专业；只要客人对星级酒店卫生放心，就没有必要对这个用品加封那个用品加套，关键看是否经得起客人检验，即使加封加套了，但卫生防疫部门检查出这个不行那个不达标，客人不信任，又谈何“专业”？夏天，对于那些大部分客人只穿短袖或T恤衫的酒店，若要求其管理人员必须里一件外一件，即衬衣加西装，那么这些酒店公共场所的气温必然比较低，可想而知，当我们管理人员按这种穿着感觉舒适时，那些穿短袖衬衫或T恤的客人就肯定感觉不舒适——冷！发达国家或地区，夏天出入高星级酒店的客人多为白领金领，他们从适合于穿衬衣套西装的恒温写字楼里出来，坐上温度适宜的高级轿车再进入酒店，酒店提供的环境气温自然可以低一些（根据经验大约在21℃或22℃），酒店管理人员穿上笔挺西装，也显得很正常。而我国许多酒店尤其是星级不高的酒店，在夏天里所进出的客人多半没有那种奢侈享受条件，相应地就应当把环境温度调高一些（根据经验大约在25℃或26℃），气温不太低，却要管理人员保持所谓“专业”衬衣加西装形象，那只能让管理人员活受罪。还可能导致客人见了包装“厚重”的管理人员浑身不自在。

我越来越觉得“实事求是，解放思想，与时俱进，开拓创新”这十六个字对我们酒店工作实在有很大的指导意义。外国酒店床上也有套被，西餐餐具就没有加套，不少度假酒店的员工服装早已换成与环境协调的花衬衫，难道他们都不专业么？恐怕没有人说过他们不专业之类的话。我认为，只要不违背星级评定文件的原则要求，而又能让目标市场满意，都可以有自己的创新之举。关键看你的创新是否科学合理，是否被客人认可并获得满意，无需为“不专业”的担心而困扰。

多此一举

偶尔发现个别酒店有以下两种现象：

一是某些岗位（主要是迎宾员）身上披一条大红绶带，上书

诸如“宾客至上、优质服务”“优质服务活动月”或其他宣传之类的口号。一打听，原来该酒店正在开展某一主题活动，为了营造气氛，推出此举。有的酒店不但服务员身上多了一条宽大累赘、刺人眼球的大红绶带，而且还到处悬挂大红的横幅，容易让人产生到了机关单位的感觉。

二是某些岗位（主要是服务生）胸前挂的不是精致小巧的工号牌，而是如同会议代表挂的大胸卡（还多半是白色底），上书“实习生”三个大字。更有甚者，某一家酒店似乎考虑“周到”，在“实习生”三个字的上方还多了一行小字：服务不周请原谅！



点评：

该对以上两种现象说些什么呢？我想只能说：此乃多此一举，甚至有弄巧成拙之嫌。

前一例中的个别酒店之举，无非是告诉客人：本酒店最近在开展优质服务活动，或最近在强调宾客至上等等。客人不免要问：难道平时就不注重服务质量吗？难道平时就不把顾客看做上帝吗？假如我在没有开展优质服务活动月的时间里来消费，服务质量是否就难以保证？有的酒店在开展活动月里到处摆放“意见箱”，平时却收了起来。记得有一家酒店轰轰烈烈地开展了一个月的评选微笑大使活动，见到顾客就送上一张评选卡，这个月过后就再也不见评选卡了。这里先不说完全由客人评选微笑大使是否客观，仅就一阵风似的评选，有可能使顾客认为酒店是在搞“运动”，这场运动过后是否还能见到服务员的笑脸就值得怀疑了。

酒店在不同时间阶段开展各种主题性活动，这是酒店内部为促进工作所必需的，本也无可非议。问题是：在客人面前大张旗鼓地宣扬一阵，给客人感受是什么？正如前面所述，有可能让客人产生这样的感觉：要么以前不重视质量而现在重视了，要么这一阵子重视而以后是否重视则很难说了。

对于后一例中的个别酒店之举，无非是告诉客人：现在为你

服务的是实习生，难免有服务不周到的地方，因为是实习生，你总可以原谅吧。这种口吻似乎耳熟——某些管理人员在接受客人投诉个别服务员时脱口而出的一句话便是："对不起，这位服务员是刚来的，请你原谅！"道歉是一回事，客人是否原谅又是另一回事了——我花的钱与别的客人一样多，凭什么别的客人可以是熟练员工为他服务，而为我服务的却是一个新手呢？

酒店常有实习生，这本也是无可厚非的事情。但我们要求是：实习生应先培训后上岗，或只能先干一些单项的工作，不可让其独当一面，以免影响服务质量。因此实习生的工作安排，我们管理层应"内部掌握"，心中有数。实习生在工作过程中，管理层应密切跟踪，适时控制，必要时"老"服务员或基层管理人员还应当跟进补位。公开告之顾客为你服务的是实习生，客人非但不会原谅你，还极容易对服务产生不可靠的感觉，尽管实习生很尽力而且没有出现差错。

以上两例都是表现了个别酒店为了有别于平常或超乎于常规而采取的特殊"举措"。而依我之见，这些特殊之举实无必要，甚至有可能产生适得其反的效果。

一视同仁与 VIP 待遇

案例 1

某侨乡某年曾举行一次大型招商会，吸引了大批华侨回乡参加投资洽谈。

该市某一家被誉为当地最好的政府宾馆主持接待。该宾馆除了接待大批回乡华侨外，还接待了不少地方政府高级官员。

该宾馆为了显示地方官员有别于其他宾客，将之视为宾馆的VIP，房内鲜花水果自不用说，在许多公众场合，宾馆的中、高层管理者对这些官员更是热情有加，见面握手问好，餐餐上桌敬酒，嘴上这个"长"那个"长"地亲切呼唤。

相比之下，视那些回乡华侨为陌人，无人上前照应。就连服务员也顾此失彼，连起码的“对客一视同仁”之训也丢之脑后，面对远方归来的华侨难以一展笑容。

不少华侨见此情形甚为不满，一气之下纷纷退房改住他店。而其他酒店视华侨如亲人，待之个个热情备至。因此，其中有的酒店在招商会后收到华侨的感谢信，甚至还有一家酒店正愁于二期工程因缺乏资金无法上马而得到一位华侨的投资入股。

案例 2

不少酒店老总接待某些“准贵宾”时因图方便，于是安排吃自助餐，但又为了显示对“准贵宾”的敬重和热情，在用餐过程中时不时地从厨房里取来一两道名贵菜肴，或到海鲜池捞一些珍稀海鲜下火锅。

而这些举动自然引来旁桌普通宾客投来的诧异目光。之所以目光异样，大概是因为客人心里不平衡——我与你都是吃同一价格的自助餐，凭什么服务员可以往你桌上送“特品”？



点评：

以上两例，引发我思考这样一个问题：接待 VIP，尤其是酒店请来的 VIP，在公众场合该如何表现及怎样把握热情度？如何做到既不怠慢 VIP，又不让众顾客产生亲疏有别之感？

VIP 的接待规格当然应与普通宾客有别，对重要客人表示特别的尊重也在情理之中。这种区别和特别表示尽可以不在公开场合张扬和渲染，似乎可以“悄悄进行”。譬如，在客房内配备和摆放的物品，或增加品种或在花样上显示其尊贵感，甚或在服务方式上独具创意。再如，重要客人用餐一般在包厢，向重要客人敬酒不必成群结队穿堂而过、蜂拥而入，只要派代表悄悄进入以示敬意足矣。即使在公众场合遇上酒店请来的客人或地方领导，上前与之握手致意即可，何必大声喧哗而引来其他客人侧目甚或反感。

那种以自助餐招待酒店请来的客人又另外加菜的做法，实为不妥——虽然吃的是店家自家的东西，却难免引起普通客人的误会。如果请贵宾（多为同行）吃自助餐是为了评判菜肴或是为了方便省事或是体现朋友间的随意，就更没有必要"多此一菜"，假如一定要表现热情的话，建议还是把贵宾请到包厢去，哪怕吃的还是那些自助餐再加上"特品"。

总之，对客一视同仁仍是酒店待客之原则。至于北京一家饭店接待非洲某国家公主和某国际知名音乐大师特别隆重又独具创意的迎接之举，那是针对极个别特殊客人而推出的极具个性的特殊"产品"，谅其他客人不会因此"吃醋"而对饭店有何异议。近几年，饭店界有识之士认为，对不同客人应有区别对待之道，我想那是针对个性化服务而言。个性化服务与一视同仁待客并不矛盾，只不过高明的饭店对每位客人在同样施以感情化服务的同时，会注意不动声色地体现其个性化的特点罢了。

"自作主张"的风险

案例 1

晋江市某商务酒店，住在 918 房的韩国客商金先生就要离店，正在总台结账。

由于当天电话机电脑计费系统出现故障，无法知道金先生使用长途话费的情况，收银员赶紧请大堂副理到现场处理此事。

金先生虽然英语口语不是太好，但勉强可以对话。大堂副理首先申明酒店方面的原因，对结账耽搁表示抱歉，而后主动问他是否使用长途电话？向哪个国家打过电话？使用时间大约多长？然后根据客人的自述粗略估算了一下大约所需话费，最后征得客人同意收取了话费。

从估算话费到结账完毕，前后不足 3 分钟，顺顺当当地便完成了结账手续。

案例 2

石狮市某酒店总台收银员接到楼层电话报称，住在 815 房的越南客商阮先生房间里少了一瓶橙汁，但迷你吧台的“收费单”并无客人亲自签注，请总台核算。

当总台收银用英文与客人对话时，客人似乎对英文不是太熟悉，一直说“NO”，不知是表示听不懂，还是说“没有消费”。

大堂副理根据客人的比划，判断是客人不承认消费了橙汁，再看价目表，一瓶橙汁 8 元人民币，不是太多，于是指示收银员不予计费，作正常损耗处理，加快了结账速度。

案例 3

泰国曼谷某旅游酒店，一对中国夫妇听导游说房里有两瓶矿泉水是酒店赠送的，于是离开酒店时顺手拿了房间的矿泉水。

当他们到大堂后，突然导游问他们拿的是什么品牌的矿泉水。他们取出矿泉水后，总台服务员立即说：“拿了就算了。”

他们不明白是怎么回事，就问导游：“不是说好是酒店赠送的吗？”导游解释道：“房间有两种矿泉水，一种透明塑料瓶包装的是赠送的。另一种是蓝色塑料瓶包装，是付费的。刚才你们拿的是蓝色瓶，按理说要付费，但总台服务员表示这事就算了，你们就拿走吧。”

案例 4

据报道，某酒店餐厅一位服务员见客人手提包遗留在餐厅而人已离去，服务员根据客人说过要赶飞机，判断这位客人此时正在去机场的路上。于是与同事打一声招呼后立即拿着手提包追送去机场。文中对此事持的是褒奖态度。

案例 5

泉州市某酒店一位楼层服务员在退房检查时发现衣柜角落有一枚金戒指，立即追到大堂，询问正在总台办理退房的客人是否丢了金戒指，客人怔了一下点头回答金戒指是自己所丢，服务员不经任何核对就把金戒指交到这位客人手上。

没想到事隔一天，真正丢失这枚金戒指的主人找到酒店，酒

店才知道真正失主是该房间的前一位住客，遂对这位自作主张送还金戒指的服务员作了处理，该服务员也对自己的冒失而深感内疚。



点评：

以上数则都是一线服务人员自作主张地处理客人问题的例子。那么，“自作主张”的处理是否存在风险呢？答案是肯定的。只不过前三例的风险与后两例的风险程度不同，而且前三例的风险可以控制在一定范围内，而后两例的风险是不可控的，甚至可能给酒店带来的危害是巨大的。因此，我赞赏前三例的做法，而反对后两例的所为。

为什么？

我曾写过一篇文章《该下放的对客服务问题处理权》。文中提到该下放的权限有：产品更换权乃至赠送权，收费打折权乃至部分免单权，临时应急限额采购权以及要求服务的配合权等。这些权限明显带有可控性。而我所说的这些权限中并没有类似后两个案例对客人遗留财物的自行处理权！

之所以赞赏本文中前三例的做法，不仅是因为其风险可以控制在一定范围，而且也是让客人满意所必需的。前三例的处理权都在我上述“该下放”的权力范围之内，都可能把造成酒店的损失降到最低程度。案例1中大堂副理即使把话费估算少了，但总比因为我方原因而免收长话费的损失更小；案例2中，一瓶橙汁充其量值8元钱（成本还不要8元），若一直纠缠将引起客人不满甚至不会成为回头客，酒店损失则更大；案例3中即便换回非赠品，但也许由此造成了客人的心中不快。酒店声誉受损，那更是得不偿失。一线服务人员的职责之一是为客人提供快捷服务，尽量让客人满意，若不允许一线人员在可控范围内的“自作主张”，显然是职、责、权的不匹配，优质服务只能是一句空话。

之所以不赞同后两例的所为，是考虑到其结果的风险很大，甚至是不可控的。试想，案例4中服务员送去的手提包是否属于

那位客人的？包内是否有贵重物品（包括现金）以及客人是否可能声称包内有物品短少？甚至还要考虑到这位追送的服务员是否可靠即是否可能产生卷包而逃的情况？案例5已经很明显地表明是因服务员的冒失而造成了损失。后两则案例都是关系到对客人遗留财物处理的问题。事实上酒店员工早已有了关于客人遗留财物的处理程序，这些程序中没有也不可能有允许个别员工擅自私下处理的做法。道理很简单，就是考虑到个人所为给酒店带来的风险太大！

时下有人提出“实时服务”的概念。实时服务是指一线服务人员可以根据客人需求变化的信息，适当调整服务的内容和方式，以尽快满足客人的需求，其意义是很好的。实时服务的核心是允许一线人员“自作主张”地处理对客问题。当然要做到实时服务，不授予一定的对客问题处置权那是不可能的。由以上事例分析说明，一线服务人员自作主张地处理问题只能在允许范围之内，而不是凡事都可以自作主张，其中客人遗留财物的处理就不可以自行其是。

为规避一线人员“自作主张”而带来的风险，也为防止权力的滥用甚至因此产生的腐败，必须建立控制的机制，即在权限范围内允许“先斩”，但要“后奏”，还应“后查”。“后查”查什么？查处理情况是否属实，查处理用权是否适当，有的还要查“先斩”是何原因。例如，客人的会议开一到半，酒店提供的白板水笔不能用了，负责会议服务的客房部动用了“应急限额自行采购权”把问题解决了，但事后必须查明产生水笔准备不足的原因是什么，是当班服务员没有事先检查、申领？还是领班没有预先检查、落实？查明后还要做出相应的处理，以防止今后类似情况的发生。

总之，为提高客人的满意度，应当允许一线服务人员在一定权力范围内自行处理问题，但其权限中不应包括客人遗留财物的自行处理权。同时为规避自作主张带来的经济损失和权力滥用的风险，必须建立事后检查制度。唯有如此，才可能在处理客人问题时既提高工作效率，又能将风险降至最低，同时最大限度地维护酒店利益。

令专家尴尬的设备

案例1

上海市著名酒店专家袁学娅应邀到南方某五星级酒店开展咨询工作。在入住该酒店客房时真是当了一回“刘姥姥”：把门卡插进电源开关，居然没有光亮，仔细察看墙面，也找不到另有开关。她想，会不会是通常在公共场所才安装的那种“听到”脚步声才能使路灯亮起来的节能声控开关呢？于是她试着跺了跺脚，果然灯亮了。人进入卧室后，背后的过道灯则自动熄灭——用这位专家调侃的话说：真是高科技的成果！

令这位专家尴尬的事情还没完。她想打开大床两边床头柜上的仿瓷瓶台灯，但上看下看，前看后看，就是找不着电源开关。后发现台灯的灯座有一电线与电源连接，这回她根据前面的“经验”猜想：大概又是靠感应才能亮的灯吧。于是她试着用手拍打瓷瓶式灯座，哦，灯亮了。再拍打，灯又灭了——她总算通过了这一次的“智力测验”。

案例2

福建省某一位知名的酒店星级评定员到武夷山某准四星级酒店开展咨询工作，该酒店自然安排他住在高级套房。

第二天早晨，总经理礼节性地问他昨晚睡得可好。谁知他摇头晃脑，直言不讳地说：“我昨晚没睡好。临睡前想美美地洗个澡，哪想到脱了衣服后，在进口的高级整体浴房里折腾了半天，也找不到出水开关。等我打开了出水开关，却被突然喷出的冷水淋得直发抖。等我弄明白开关的使用方法，我已经感冒了。”可以想象这位还算有见识的评星员当时的狼狈状。

案例3

以下发生的事情可能就不只是被称作专家的我所遇到的，想

必酒店同仁都有过与我一样的经历：有的酒店客房床头柜上的电源开关是触摸式的，平平的一块电控板，必须认真找准上面的按钮小心触摸才能打开电灯。而其中床头灯的开关最不好使用，光亮由弱到强要“点击”数次或重重地按上一会儿才行，反之亦然，真是一件费神又费力的事情。有时急于把灯打开或熄灭，越是着急地按下去，它越不听使唤，只好用手指重重地又戳又敲，其尴尬状真不该是专家所为。要知道，这时若找服务员帮忙，岂不让服务员笑掉大牙——亏你还是酒店专家，这么先进的设备都不懂得使用！



点评：

以上令专家们尴尬的设备本身设计有没有错？没错，先进不先进？可以说很先进。只要智商没有问题的人，看过使用说明书或“想一想”，想必都会使用。这些设备的设计也许从某个角度说有它科学的一面，但将之用在过客匆匆的酒店里恐怕就没有那么科学了。

案例 1 的客房过道的那种声控节能开关，若设置于人来人往的公共区域，可以起到节能作用，而设置于客房就未必合适。客人进入客房一般不会脚步声很大或大声嚷嚷。客人没有入睡之前，进出卫生间，使用壁橱或迷你吧，都需要光亮，若都要客人跺脚击掌，岂不令客人恼怒？只为酒店节约开支考虑，没有为客人生活方便着想，客人显然是不愿意住这种酒店的。另一方面拍打后才能亮起来的台灯，如果从设计的新颖性说，有创新的一面。但有多少客人使用过这种台灯？假如许多客人都要花一番心思才能用得来，顶多说让客人长了一点见识，却没有给客人带来多少方便，所以这种科技成果最好还是不要用于酒店。

案例 2 的进口高级整体浴房若安装于完全是西方客人下榻的酒店大概不会有何问题。而安装于以国内客人居多的酒店就应当考虑在“使用说明”上做点文章，如每个开关是否都应当有中英

文显示，或以图标示。试想，具有较高文化水平的评星员尚且都要研究一番才懂得使用，那么大部分国内客人岂不同样要受那份"洋"罪？我们并不反对使用多功能的高级设施，高级整体浴房若安装在家庭里，一旦主人用得熟练了，肯定是一种莫大的享受。而安装于客人一般只住一两天的客房里，等客人对如何使用学习"毕业"了，他在酒店的生活也该结束了，客人又谈何享受之有？

案例3中谈到的床头柜平板触摸式电源开关被一些酒店所采用。我觉得使用起来并不灵便，于是就询问这些酒店的老总为什么要用它。得到的回答一般有以下两点：第一，不容易损坏。通常用的床头灯开关因变光（强弱亮度变换）要求设计成旋钮式容易损坏。第二，平面板块抹尘清洁方便。以上两点若从酒店一方看，当然有道理，但从客人使用的习惯和方便看呢？以上道理就不一定充分了。因为在酒店与客人之间，两者谁轻谁重是明摆着的。

经营应当以市场为导向，服务应当以顾客为中心。即便是一件设备，哪怕是很小的配件，都是酒店的产品。既然是产品，就应当从酒店目标市场的需要和愿望出发来考虑其设计的合理性和适用性；就应当根据目标市场的生活习惯、认知水平来考虑设备使用的方便性和可靠性。也就是说，应当站在顾客的角度去设计、购置、安装"适销对路"的产品，而不是仅仅为了追新逐异就盲目引进连专家都觉得尴尬的设备！

某一资深酒店专家指出，企业的核心竞争力体现在四个方面：以客为尊、以人为本、关注细节、追求创新。不论业内人士提出的核心竞争力有多少内容，但以上4个方面则必不可少。这四个方面的要求涵盖了经营和管理，也包括了为客人提供的产品和服务。以上案例中的客房新型设备虽注意到了追求创新，却忽略了其他3个方面的问题：

——是否以客为尊，是不是考虑过设备对客人的适用性、方便性和可靠性；

——是否以人为本，设备的设计、安装是不是具有人性化特点，是不是以满足客人需求为根本；

——是否关注细节，是不是把客人使用设备过程中可能遇到的麻烦、困难和出现的其他问题都考虑进去了，如何解决，都采取了哪些措施。

假如以上三个方面意识加强了，措施到位了，我想提高客人对酒店产品的满意度，避免出现以上案例中的连专家都尴尬的情形，是完全可以做到的。

硬件不足软件补?

有一次，我去龙岩市的一家酒店授课。刚住下来的第一天晚上，淋浴之后发现无论如何拨弄浴缸下水口塞子的开关，就是无法将塞子顶起来。脏水装了半浴缸，还是无法退下。由于这时已接近夏季，气温闷热，又没有空调，浴缸里的脏水冒着热气，气雾弥漫整个房间，感觉实在不舒服。于是我拨通了房务中心电话，要求派一名修理工来处理一下。

没过多久，门外有人敲门。我心想，服务还不错——对客人的要求反应挺快的。没想到打开门之后，出现在我眼前的竟是一位女服务员，她笑容可掬地说："陈教授，很对不起。晚上只有一个电工值班，他不会修浴缸，只好请你克服一个晚上，明天再修理好吗?"大概是我本能地流露出失望的神色被她察觉到了，她继续堆满笑容赶紧补上一句："要不然换一个房间?"我只好答应。接下来当然是让我忙碌一阵后才能休息。

第二天，陪我吃早餐的严总经理客气地问我昨晚休息得怎么样，我如实将昨晚的事告诉他。他对酒店的硬件老化给我带来不便表示了歉意。当我夸奖服务员的服务态度还不错时，他释然地笑了，说道："硬件不足软件补嘛。我们酒店硬件不怎么样，但我们十分注意抓员工的服务态度，所以服务质量还不错。"

我当即就告诫他说，服务态度好不等于服务质量高。我还说，假如能事先不把有问题的房间提供给客人，假如有万能工值夜班，假如客人的问题能及时解决，那么才能谈得上服务质量还

不错。要知道，光靠服务员的微笑是远远不够的。只见他频频地点着头，但不知他是否完全理解我说的意思。



点评：

服务质量与服务态度是两个不同的概念，混淆这两个概念对改进酒店的服务质量实在没有好处。服务质量固然包括了服务态度，但如果认为服务态度好就标志着服务质量高，那就大错特错。表现在实践中，最为典型的思想莫过于"硬件不足软件补"一说（而且还将软件狭窄地理解为服务态度），所以我想还是有澄清的必要。

客人评价一家酒店的产品质量，是从多方面感受后作出的。ISO9000质量管理体系认证中，对产品的概念明确表述为硬件、软件、流程性材料和服务四个方面。服务是产品，是整个产品的一个方面。ISO的定义看似将服务与硬件等方面分开而述，但事实上许多的服务都要凭借硬件支撑和软件支持而完成。从这点意义上说，服务质量如何还与硬件、软件（包括制度程序、授权放权、企业文化）等方面的优劣有关。不过，传统上对"服务"是从狭义上去理解的，通常是指向客人面对面提供劳务性的人工服务。

那么能体现服务质量的内容究竟包含哪些方面呢？我认为至少包括以下3个方面，即服务水平、服务态度以及由此产生的服务效果。其中，服务水平首先体现为服务项目的多少以及是否适应客人的需求。项目愈多，适应的程度愈高，当然就意味着服务水平越高；其次体现在服务的规范与技巧上；再次体现在服务的操作水平和服务效率（包括整体的快速反应）上；最后体现在服务的心理效能方面，如服务的感情化、个性化以及心理体验。而服务态度如何则表现在对客人是否主动、热情、耐心、周到和真诚等方面（而不仅仅表现在热情上）。最终表现出来的服务效果则包括了卫生、安全、舒适、方便、温馨、快捷、细致（关注细节）、准确、可靠和礼貌等方面。不难想象，优良的服务质量，

如果没有优良的硬件支撑和软件支持恐怕也很难取得。

由以上分析可见，服务质量包含了服务态度，但服务态度不等于服务质量。要想提高服务质量，仅仅靠服务态度不可能解决全部问题。唯有提高服务水平的方方面面，再辅以良好的服务态度以及优良的硬件支撑和软件支持，才可能取得理想的服务效果，从而提高整体的服务质量。

顺便指出，评判服务质量的高低，应当以是否适合和满足客人的需求为标准。适合和满足的程度越高，客人对服务质量的评价也越高，反之亦然。当然，这里所说的适合和满足的对象与范围，应当是该酒店目标市场的绝大多数客人及其绝大部分需求。

夜访曼谷“东方”

我国旅游界著名学者王连义教授数年前曾到泰国，为了探访世界著名酒店——曼谷东方酒店的成功奥秘，在回国前一天的午夜时分找到这家酒店。在他的要求下如愿见到了该店的公关部经理。

王连义教授觉得这么晚了打扰人家实在不好意思，于是只简单地问一个实则不简单的问题：曼谷“东方”的成功奥秘何在？

这位公关部经理也十分简单地用一句话和一个例子作为回答后就结束了这次谈话。这句话是：东方酒店的成功源于最大限度地展示东方的礼节礼貌和最大限度地采用西方的先进设备。那么例子呢？公关部经理娓娓道来：“王教授，三天前您坐的这个位置上曾坐过一位美国客人史密斯先生。他落座后向服务员要了一杯咖啡。咖啡送到后，服务员立即往杯中放了两块糖，正想说‘请慢用’时，客人却先开口了：‘小姐，你怎么知道我要两块糖？’客人的表情明显带着不满，而愠怒的语气表达的弦外之音是：你太自作主张了！服务员马上向这位客人深深地鞠了一躬，沉着地说：‘史密斯先生，五年前你在这里喝咖啡都是要求放两

块糖的，所以我就这么放了。如果有什么不对，我立即改正。’‘你还知道我的名字？你还记得五年前的情形？太棒了！’史密斯先生顿时展开笑颜，冲着服务员伸出拇指直夸奖。”



点评：

曼谷东方酒店公关部经理告诉王教授的一句话、一个例子可谓经典，道出了曼谷“东方”多年来为什么被评为全球十佳酒店之首的最精练的答案。

东方人的情感化服务加上西方先进的设备，这也算是一种东西方文化的结合吧，而且结合得如此到位。既满足了你的生活习惯和水准，又让你感受到东方人的热情和礼貌，加上典型的个性化、细微化服务，岂有不被感动、震撼继而产生惊叹、惊喜之理？

什么才叫完美的服务？完美服务＝规范服务＋情感服务＋惊喜服务。一般说来，惊喜服务的成本占总成本的比例并不大，有的甚至没有成本，只不过多花些心思而已，但对客人回头率产生的影响却占绝大的比重，即起到了决定性的作用。可不是吗？能记住五年前客人的个性需要（一杯咖啡放两块糖），而且能记住客人的名字——可见服务是多么的细心周到！客人下回来曼谷能不住这家酒店吗？

个性化服务到什么程度，还要看酒店对客人的个人信息掌握到什么程度。客人的个人信息怎么掌握？主要还是由服务在第一线的员工去观察分析，去征求意见，去费心搜集，然后把这些信息记录下来，成了客史档案。本案例中的服务员之所以能准确地把握两块糖，是用心观察，用心记忆的结果。当然，有人会问，假如原先了解这些信息的服务员离开这家酒店，岂不造成信息流失？现在有了电脑，这个问题就好解决了，凡是接待过史密斯先生的部门或员工有责任把信息输入电脑储存起来，供大家共享。

为客人提供优质的服务，要求从业人员必须有观察能力、记

忆能力、思维能力、应变能力和操作能力，而所有这些能力的发挥前提条件则是其工作态度。工作态度又是由职业意识、职业习惯和职业心态所构成的。曼谷东方酒店的这位服务员之所以能做到超前的个性化服务，是由其职业化的意识、习惯和心态所决定的。本案的例子虽然只是一种表象，然而我们可以透过表象看到其背后的力量——企业文化的力量。这位服务员良好的职业态度从何而来？相信是曼谷东方酒店长期以来所宣扬的价值观引导的结果，是企业文化氛围熏陶的结果。难怪许多有识之士把企业文化看做是企业的核心竞争力之一。

管理者管什么？管人力、物力、财力，管信息、时间、声誉。前三项为硬资源、有形资源，后三者为软资源、无形资源。人力资源虽为有形资源，但对人的管理则有其无形的一面，管理的内涵发生了变化，从过去管人的手脚发展到了今天管人心，管头脑，管文化。

在本案中，从一个小小的例子，可以看到曼谷东方酒店的管人已不是简单的管纪律、管规范了。如果没有管员工意识、习惯、心态，没有营造企业的文化，就不可能有如此自觉的员工去用心为客人服务。至于管信息，尤其是客户信息、市场需求信息的搜集与应用，管理者似乎天天都在做，但未必人人都能自觉地做到精做细从并发挥这一软资源的应有效能。客史档案是建立了，但细致到什么程度？又运用到什么程度？如果仅凭个别员工对接触过的个别客人的信息汇总显然是远远不够的。我相信，曼谷东方酒店的客户信息管理绝不限于凭员工个人的记忆。据王连义教授说，他至今收到曼谷东方酒店为他发来的生日贺卡已有4张。而且据称，如果你第二次到曼谷没有住在“东方”的话，曼谷“东方”可以从机场电脑中征求客人下榻何酒店的信息资料里发现你住在哪一家酒店，然后派人带着鲜花到你下榻的酒店拜访你。对于这一点，我虽未去证实，也未亲身体验过，但从现在的资讯技术上讲是可以办得到的，关键看你酒店是否有“心”去做。我想曼谷东方酒店之所以连年排在全球十佳之首，与其客户信息管理的细致程度以及每位员工善于利用顾客信息，把个性化、亲情化服务做到极致是密不可分的。

对“财产清单”思考的结果

淮南市某酒店岳总经理在一次向客人索赔之后，引起了对客房放置“财产清单”的思考，并作出一个决定：撤走放在《服务指南》里的那份“财产清单”。

为什么会作出如此决定呢？还得从这次索赔事件说起。

一天，一位客人在床上一边看电视一边喝着茶，不小心将茶水洒到了床单上。这位客人立即将床单受污部分自行洗涤，但就是洗不干净。客人主动找到客房服务员说明情况并表示愿意赔偿。赔偿多少钱，服务员做不了主，于是请来大堂副理处理。

大堂副理找出放置于客房的《服务指南》中的“财产清单”，对客人说：“就按照清单标的价格吧。一条床单 120 元。”话音一落，就引起了客人的不良反应：“那么贵？就是一条新的床单也不值这么多钱嘛。再说，这床单也用旧了，还可以作其他用。是不是赔 20 元做个意思吧？”大堂副理拿不定主意，只好将此事直接向岳总经理作了汇报。

岳总经理接到报告后陷入了沉思：若按规定，要收客人 120 元，但客人无法接受。勉强索赔，有可能因此断了这位常客的关系，而稳住老客户比发展新客户更重要；其次，现在使用的这种规格的床单确实不必花 120 元就能买到，清单中的定价无形中给客人的印象是带有处罚性质。再细看财产清单中其他物品价格也普遍高于实际价格。很显然，清单中“照价赔偿”的规定不合理，这有损客人对酒店的感情，必须改正；再者，客人说的不无道理，床单折旧后的价值肯定低于原价格，况且受污床单还可以改作他用。即便向客人收取一定的补偿费用也算合理，但酒店未免显得小气。

于是岳总经理除了就这一事件指示大堂副理免予向客人索赔外，同时通知客房部：将《服务指南》中的“财产清单”全部撤下！



点评：

该酒店总经理对这一索赔事件的思考和处理应当说十分正确。本案看起来处理的是一桩小事，但从中折射出了这位总经理的许多宝贵理念。反过来说，如果没有正确的理念，即使处理一桩“区区小事”，也将可能产生严重的不良后果。

更值得赞赏的是该酒店总经理勇于重新审视长期被看作正确合理的事物（如在许多酒店《服务指南》中都有的“财产清单”），并果敢作出修正的决定。这种不断打破旧思维、改变旧事物，又不断树立新观念、蔚然新气象的除旧布新精神值得我们学习。

本案例也说明了这样一个事实：一家酒店的正确理念产生和贯彻，首先还是取决于最高领导者的领悟和认同。也可以这么说，总经理既是企业文化的缔造者，也是贯彻先进理念的推动者。当属下员工处理问题陷入迷茫之际，作为企业主要领导人，其拨雾引航的作用是多么的重要。

“对不起，我没有这个权力”

金秋的厦门，时值旅游旺季。

从事鞋业经营的何先生接到上海一位客商打来的电话，说明天晚上将从上海飞至厦门，希望何先生为他预订一间客房。何先生考虑到时下客房紧张，于是就急忙向附近的某家四星级酒店预订了一间简易商务房。

次日，何先生仍不放心，因为昨天该酒店没有收他的订金，于是又匆忙赶到这家酒店，直接用自己的身份证办理了入住手续，付了住两个晚上的押金。

何先生吃完晚饭，心想该开车到机场去接上海客商了。不曾

想却接到这位客商从上海打来的电话说，因家中有急事耽搁，要拖后一天才能来，而且在上海已把机票退了，同时表示十分抱歉，上午退完机票忘了去电话告知。

人既然不能来了，也不好责怪人家。何先生只好驱车来到原先订好房间的这家酒店，想把今天的房间退了，改为从明晚开始入住。

何先生到酒店时，正好是晚上 7 点。“小姐，今晚我这个房间不要了，我的客人明天才能来，能不能今天就不算钱，我明晚开始照样要住两个晚上，你看可以吗?”何先生嗫嚅着把话说完。

总台款接员小徐不假思索地说：“哦，对不起，现在已超过傍晚 6 点，按规定即使现在退房也要算你一天房费的。”

何先生也知道有麻烦，但还是不想放过争取的机会。因为他知道，假如算他一天房费，这份 600 多元的账是要他付的。于是又进一步说道：“小姐，这个房间我是为朋友订的，我虽然已付了钱，但我今天确实没有住过，能不能通融一下?”

“对不起，我没有这种权力，何况你的资料已经输入电脑了，不是说改就能改的。不过，你既然明天开始还是在我们这里住两天，我倒可以建议大堂副理帮你打较低的折，这样三天下来也就损失不多了，你看可以吗?”小徐耐心地解释，并提出善意的建议。

何先生陷入了沉思。假如明天上海老兄仍然无法来的话，后面麻烦不就更大了？凭他的直觉，这位上海老兄有可能明天还来不了。况且即便上海客商来了，叫人家付三天的账，尽管房费降低，但人家怎么理解呢？他沉默良久，倒是小徐打破沉寂，爽快地说：“我还是请大堂副理过来和你说吧。”

旋即，大堂副理小陈出现在何先生面前。何先生把情况如实相告后恳请大堂副理通融，并说以往他的很多客户都是经他介绍住到贵酒店，如果今天的事情能解决，保证今后仍然介绍客户过来住。

大堂副理小陈也感到为难，同样坚持徐小姐的意见，因为他只有一定的打折权，而没有免单权。假如请示上司，小陈以前也

曾因类似事情而碰过钉子，他不想找这种麻烦。最后还是没有答应何先生的要求。

何先生也不想再苦苦恳求，毕竟他也是一个生意场上的人，不想让人家看不起他。最后还是付了一天的房费。

不过，他同时也没有再预订第二天的房间了。



点评：

总台收银员小徐和大堂副理小陈对此事的处理，应当说没有什么可以指责的地方。小徐做过挽留客户的努力，小陈表白过他的为难之处，当然，小陈若再请示上司还是可以的，但他碰过钉子，谁还愿意为挽留一个客人而给上司留下“不善于处理问题”的印象呢？

小徐和小陈最后还是眼睁睁看着这位客人走了。他们也知道，虽然今天这间房的房费没有损失，但是后两天甚至今后更多可能由这位客人带来的营业收入就这样丢掉了。因小失大，这是显而易见的。

小徐和小陈没有过错，而客人却走了。问题究竟出在哪里？

我想，这与酒店最高层管理者对经营的灵活性和“对客问题处置权”的下放等方面的认识不足有关。意识不到位，政策必然有缺陷。假如最高层决策者能深入现场亲身感受上门客人对酒店的期望和殷殷之情，亲身感受一线人员的为难之处和为酒店着想的强烈愿望，亲身感受在“买方市场”下的市场竞争激烈气氛等等，一定就不会责备小陈等人“要”过大的权力和做过多的请示了。小陈则可以根据客户的实际情况和考虑这位客户将带来的潜在客源做出迅速而灵活的处理。比如，这一天的房费或按半天计算，或按钟点房计费，甚至干脆全免（旅游旺季，客房紧张，何先生退房后这间房极可能会有其他客人入住，这间房当天的收入还是没有损失的）。

当然，一线服务人员的自身素质也必须尽快提高，这样，上级下放对客问题的处置权力才具有实质性的意义。

一念之差

案例1 停车场的出租与租进

福州市同一条街上有两家商务型酒店，对于停车场问题的决策，两种理念导致两种结果。

T酒店位于繁华的街边，楼前没有停车位，客人车辆必须经主楼旁边的小路才能进入楼后的停车场。

本来客车进入楼后停车场就颇费周折，而进入场地后，还被告知不论是否在本酒店消费，一律都要收费10元，客人颇有微词。也许在本酒店消费凭停车票据可向店方领回这10元？其实不然。按店方的说法是，该停车场已出租给人家，承租方的票据真伪难辨。再说，一般停车场收费每辆只要5元，这10元要是由酒店一方承担，酒店承担不起。

走南闯北的有车族客人十分纳闷，酒店停车场是招徕客人的配套设施之一，从未听说过酒店停车场租给外人。有人不免问其缘由，答曰：停车场出租，一来要是客车丢失、刮碰则与酒店无关，省却官司缠身；二来一次性取得租金，不但明显增加收入，还可免去内部管理麻烦。

难怪，T酒店经常因客人停车不便也不爽，导致有车的客人愤愤离店而去，或下决心下次不再登门，其生意自然不理想。

W酒店主楼同样也临街，楼前也无停车位，而且本酒店楼后没有自家的停车场。在主楼一侧倒有一块空地，那是另外一家机关单位的院落。W酒店意识到客人停车方便与否影响到生意的好坏，便与邻居的机关单位商量，每月付给一定的租金，除保证该机关单位数部停车位不占用之外，其余均作为该酒店客人车辆停放之用。

W酒店租来的停车场对来店消费的客人停车予以免费，对可报销的如会议停车适当收费，对不在本酒店消费的当地

居民停车则高额收费。这样下来，其收入不但足够支付停车场的租金，还可以抽出部分奖励看场的保安人员，既调动了保安人员的工作积极性，也因客人停车方便、安全而促进了酒店的生意。

案例2 布草洗涤的上浆与不上浆

不少酒店或因缺少资金，或因缺乏场地，没有自己的洗衣房。解决的办法自然是送到其他酒店洗衣房或专业的洗衣厂去洗。

不同的洗衣厂房，其设备到工序往往有一定的差别。有的洗衣厂房设备先进，上浆时可将布草抖开，吃浆均匀，平烫后效果自然就好；有的厂房设备普通，上浆时布草扭作一团，吃浆不匀，平烫后的效果就差；有的小型洗衣厂，设备老式，不能上浆，主要迎合那些低要求的客户。倘若再加上布草本身含棉率低（涤纶比重大），那么洗出来的布草根本谈不上挺括，手感、视觉效果都差。显然，布草有上浆，烫后效果好，价格也高；布草无上浆，烫后效果差，价格自然低。

究竟送到什么样的洗衣厂房洗涤布草？洗涤后要求达到什么效果？不同理念的酒店决策层作出的决定是不一样的。

M酒店与H酒店也同样在一条街上，都属于经济型酒店，客源类型相同，生意却不一样。生意差些的H酒店总经理邀请笔者入住该酒店体验诊断。笔者发现，M酒店与H酒店同属新酒店，从硬件上说（主要是客房）没有太大差距，但在客房的舒适度上还是有差别的。这差别之处就在于床上的布草。

H酒店的床单、被套、枕套本身就不是全棉的，而且棉芯、枕芯全是弹力很强的涤纶丝棉。更有甚者，据H酒店总经理介绍，考虑到降低洗涤成本，布草是送给一个小厂洗涤，而且床单等不要求作上浆处理。再考察M酒店，不但床上用品质量理想，而且洗涤效果相当好。

两家酒店生意上的差别，固然有着多种因素的影响，但客房舒适度的高低，无疑是主要原因之一。



点评：

客人对一家酒店的印象，往往形成于这家酒店为他带来的舒适度和感受。而这实际利益和感受未必是全面的。也许只要其中某一方面需求不能满足或感觉不佳，就可能以偏概全地否定该酒店。因为在酒店供过于求的今天，顾客可选择的空间很大。只因停车不便或不爽，只因床上用品感觉不舒服，就可能弃之而去，本文的案例足以说明这一点。

那么，为什么对同一问题，不同的酒店却有不同的处理方法和结果呢？个中缘由就一句话：因“理念”的差异！

只有正确理念作指导，才可能有正确的决策，反之亦然。

T酒店没有把停车场看作是吸引顾客的产品之一，相反，把停车场看作是累赘而拱手出租。图蝇头小利，却不知因小而失大；图管理轻闲，却不知轻此而失彼。

W酒店决策者的理念无疑是正确的，他们不但意识到停车场对吸引顾客的重要，而且不怕麻烦地通过一系列管理措施，做到既让顾客满意，又调动了员工积极性，可谓两全其美。

T酒店原本有自家的停车场却出租给他人，W酒店原本没有停车场而向他人租用，其做法截然相反，结果也迥然而异，全在于一“念”之差！

这一念之差还表现在M酒店与H酒店之间。H酒店决策者对客房舒适度的关键所在——床上的舒适度认识不足，只是一味考虑降低成本，购进的布草质量不如M酒店，且洗涤费只是M酒店的一半。本来含涤纶高的布草吸浆性就差，更何况为了节省这一半的洗涤费而不要求上浆处理，布草的舒适感肯定不可能好。当今顾客消费日趋成熟，可选择酒店又何其之多，H酒店的生意不如M酒店便不足为奇了。

这两家酒店的生意差别，说到底还是因理念差异使然。M酒店意识到核心竞争力的核心还是产品本身，没有好的产品，就卖不出好的房价，也没有稳定的客源；而H酒店只考虑降低成本，

却没有意识到成本与质量的关系，甚至沦落到为降低成本而牺牲产品质量的地步。

市场是无情的，以一念之差可以得到市场，也可以失去市场。因此，我们在作出经营决策时，必须认真审视出发点是否正确，仔细考虑做法和结果是否符合“经营以顾客需求为导向”“服务以顾客满意为中心”的理念要求，此乃甚为重要！

董事长的考题

某家准备开业的酒店招聘常务副总及若干部门经理，有许多应聘者竞争，自然要进行一番考核甄选。

该酒店的杨董事长（也是总经理）邀请笔者担任考官之一。其中一个考核项目是所有应聘者都要回答杨董事长和笔者出的几道口试题。在杨董事长提出的问题中有一道题看似简单却耐人寻味：酒店中、高层管理人员的名片上，是否可以或需要印上个人手机电话号码？并请陈述理由。

应聘者给出的答案各异，除了个别答题模棱两可外，大部分应聘者的答案主要有两种截然相反的倾向：一种倾向是不可以且不需要印上个人手机号码；另一种倾向是可以且也需要印上个人手机号码。

理由呢？认为不可以或不需要印上个人手机号码的理由归纳起来大致有二：一是名片上已经有酒店总机号码了，通过总机接转都可以找到人；二是个人手机号码一般只给自己的朋友，印在广泛散发的名片上，有被外人打扰之忧。还有个别的认为名片不印上个人手机号码是国际惯例（是否有此国际惯例尚不得而知，即便有此国际惯例，为何如此“规定”，没有回答）。

而认为可以且也需要印上个人手机号码的理由似乎简单一些：名片本身的功能除了介绍个人身份外，就是告之联络方式。而个人手机是联络工具之一，印上手机号码十分正常。况且酒店开展业务需要与社会各界及客人联络，提供个人手机号码则便于

对方找到你，是工作之必需。

出这道题的杨董事长肯定了后一种答案。

笔者请教杨董事长为什么要出这道题。杨董事长说，一次他想委托某高星级酒店客房部李经理预订该酒店的客房，由于只是在一次宴会上与李经理互换名片认识，当他找出这张名片后才发现，名片上没有李经理的手机号码。只好通过总机寻找，但总机将其电话转到客房部办公室，一直无人接听。再次拨通总机费了一番口舌说明情况，好不容易才找到李经理本人。自那之后，他认为经理的名片上应当要有手机号码。杨董事长还说，之所以出这道题，目的是考核一下应聘者是否明白这样一条道理：酒店无论如何都要从方便客人出发考虑问题。



点评:

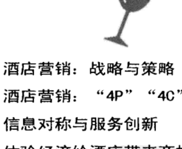
虽然杨董事长出这道题的目的，只是为了考核职业经理人是否具有方便客人的服务意识。然而，从应聘者回答的理由来看，笔者还是有话要说。

否定者的理由之一是：担心个人手机号码印在广泛散发的名片上，有被他人打扰之忧。要知道，酒店工作本身就是服务性的。能被“打扰”，说明朋友多，业务也多，岂不是件好事？倘若作为经理没有任何人“打扰”，其工作业绩才真令人担忧！

理由之二是：名片上不印个人手机号是国际惯例。即便有此惯例，也应当认识到，任何惯例都有可能被打破，倘若这种惯例不符合现实需要的话。墨守成规的人，缺乏灵活应变、除旧布新的思想，这将很难适应当今不断变化的经营和管理环境要求；思想僵化的人则很难成为一名优秀的经理。

另外，提一个建议：管理人员的手机及名片上的手机号码最好由酒店提供。这样，即使个别管理人员离开本酒店，由于手机留下，熟客还是可以找到有关部门新任管理人员，而且也不用担心离任人员将顾客电话号码带走。

下编：
专题评述



酒店营销：战略与策略

酒店营销：“4P”“4C”

信息对称与服务创新

体验经济给酒店带来商机

营销代表≠促销代表

透视“钟点房”

如何提升酒店管理“执行力”?

酒店制度、程序、规范、标准的建立并不难，而难在是否得到准确和严格的执行；工作任务的布置下达也不难，而难于执行是否到位、符合预期。这也就是酒店管理中是否达到应有的执行力度。执行力的问题经常困扰着各级管理人员。为提高执行力，笔者认为应当做到以下四个方面：组织有方，督导有力，狠抓落实，关注细节。

一、组织有方

组织即宣传、培训、下达和贯彻的过程。所谓组织有方指的是：宣传，要将制度、任务的意义所在，讲足讲透；培训，让员工既要知其然，还要知其所以然；任务下达要做到目标明确，责任到人；而制度的贯彻则由简人繁，由松到紧，循序渐进，配套进行。组织阶段不但不能忽视省略，而且还要多花些时间和精力，认真按以上要求去做。只有组织阶段举轻若重了，才可能在执行中做到举重若轻，事半而功倍。

例如，某一商务酒店长期以来只是要求部门经理每周参加一次例会，而且无须上缴文字材料。新到任的总经理准备在部门经理中推行一项新的制度：要求部门经理每天上缴工作日志并参加每日一次的工作例会。这一制度推行之前，新任总经理不遗余力地向部门经理宣传这一制度的种种好处，同时不急于要求大家一步到位，先是一周开三次早会（其中一次还作为一周的工作计划会），日志写多写少、写好写差不予评说。执行了一段时间，大家慢慢养成写日记的习惯。一个季度之后全面走向正轨。有了工作日志，总经理可以对日志中反映的某些问题或在晨会前即作指示，或安排于晨会后另开专题会解决。这样，每一天晨会的内容只涉及三个必须：必须强调、必须通报和必须在会上协调的，大

大缩短了晨会时间，还克服了过去那种会上每人轮流发言、大家陪听甚至互相扯皮的现象。从此，该酒店部门经理的工作效率和计划性明显提高，其执行各种制度、任务的力度也自然大大增强。

在组织阶段还必须借助企业文化的影响作用。企业文化体现了企业的群体价值观和企业所推崇的精神理念，通过各种载体诸如制度、政策、口号（也包括总经理在员工大会的发言）、主题活动等来引领员工的思想潮流和意识形态。在组织阶段，大力宣扬“执行文化”和“责任文化”，让员工明白：酒店重用和提拔对酒店的制度、任务执行力强的员工，奖赏和信任工作踏实、认真负责的员工，而反对急功近利、浮躁虚伪、懒散松垮、夸夸其谈等不良作风。

二、督导有力

制度、程序、规范、标准等的贯彻执行，任务工作的布置开展，都非常重要，倘若放任自流，很可能被执行走样、变形甚至没有执行，从而达不到预期目标。因此在执行过程中，监督、指导就成了管理人员特别是基层管理人员日常工作的主要职责和内容。

大量实践表明，要求下级做到的上级首先必须做到；要求下级掌握的，上级本身应当先掌握；要求下级努力完成任务，上级则必须身先士卒。榜样的力量是巨大的，身体力行的管理人员才可能在督导中说话有力。当然，督导有力还不仅在于监督频度和指令力度，更重要的还要看管理人员自身的专业素养和人格魅力。专业素养（专业知识、技能水平、工作经验）越高，在员工中的威信也越高；人格魅力（率先示范、勤于补位、克己自律、关怀员工）越强，越能获得员工的信任和敬佩，这些对督导所产生的效果自然都会有极大的影响。

三、狠抓落实

制度规范实施乃至日常工作布置，其执行结果如何，效果是否达到预期，需要抓落实。这如同上发条、旋瓶盖，没有拧紧到

位，最后还可能松懈而前功尽弃。为什么有人说“做酒店累”（主要表现为心累）？很有可能是这样的：制度、程序都在执行中，但执行走样；规范、标准都已颁布，但执行不严；工作任务作了布置，但不是进度达不到，就是脱节出纰漏。因此，许多管理人员下班时间已过，但仍不敢离开岗位。不是他们不想洒脱，也不是他们能力不足，而实在是因为酒店工作环节多、涉及人员多、变化因素多，只要一个环节松脱，一个员工马虎，或出现一个突发事件，都有可能导致一连串的失败，岂能掉以轻心？各级管理人员要想放得下心，先要狠得下心，对工作中的关键部位、关键环节绝不放过，勤于走动检查，一旦发现问题，立即追踪整改，直至落实。为了整改落实，必要时还要注意“三不放过”：不查出产生问题原因不放过，不查出责任人不放过，没有整改措施不放过。

因不抓落实而导致服务质量下降甚至严重事故发生的事例不胜枚举。某酒店在安全管理方面不可谓没有制度：“动火”制度建立了（如规定工程部在车间以外电焊必须由保安部到场检查并采取防范措施后方可施工），消防培训演练制度也有了，然而实际执行情况如何呢？某日工程部对正在营业的客房电焊维修窗户，没有人落实“动火”制度，工程部没按程序要求报保安部，保安部无人到场监督指导。结果电焊火花飞溅引发火灾。还因为保安部对新员工消防培训演练制度没有执行落实，导致火灾发生时，楼层服务员虽然在慌乱中找到灭火器，但又因平时缺乏训练而不懂得操作，进而酿成悲剧。

四、关注细节

如何衡量执行力度？主要看执行后的结果是否完美。执行力差，出现的问题必然多。这里所说的问题往往还表现在细节上。为了提高执行力度，最后还必须时常关注工作中的细节。

“细节决定成败”，现实中不乏其例，尤其是在对客服务方面。对客服务的程序、规范乃至标准，各家酒店不但都会向标杆酒店学习，甚至比追赶超，相关条例订得既细又严，但执行者有时对关键细节没有认真执行，导致了一场接待或一次服务的失

败，轻则受到客人投诉，重则酒店还要为此付出经济代价。例如，接待客人入住时，没有请客人在“贵重物品和现金请寄存”通知栏上签名（签名了说明客人接到这一通知），而客人在酒店丢失了贵重物品，公安部门认定系酒店安全措施不力所致，判定由酒店赔偿；接受客人叫醒要求，忘记复述确认，致使叫醒失误，由此造成客人因行程变更所产生的经济损失由酒店承担，诸如此类，不一而足。其缘由无不是原定程序的重要细节执行疏漏。

为此，各级管理人员在培训指导时要强调细节，在监督检查时要落实细节，唯有如此，才可能使制度、程序、规范、标准执行到位，工作任务以及重大接待活动才能圆满完成。

酒店总经理应具备怎样的“领导力”?

酒店总经理应具备的能力有许多，而作为领导者身份的总经理应具有的领导力又是什么？笔者认为归结起来至少有三大能力：驾驭市场的经营能力，借助专家的组织能力和引领企业文化的思想能力。

一、驾驭市场的经营能力

酒店是企业，是生产单位，是以创造效益为根本的经济组织。总经理首要任务当然是能够领导员工在市场中拼搏，实现本企业的经济目标。毋庸置疑，驾驭市场的经营能力是作为领导者的总经理所必须具备的领导力之一。

总经理在经营方面的领导力主要表现在战略性层面上，诸如决定酒店的市场定位，决定酒店的产品、价格、销售渠道、促销等营销策略及其组合；同时还能够根据市场供求关系变化和目标市场需求变化作出相应的战略性调整。至于战术性的营销活动可以由相关部门具体操作，总经理只需适时检查纠正。总之，总经

理应遵循“抓大放小”原则，切不可深陷于琐碎的事务之中。为了准确把握合适的市场定位与营销策略及其组合，总经理的主要精力应放在市场调研和预测之上。预测数值将作为论证销售部门和业务部门计划可行性的依据之一。

如果总经理的心理压力主要来自于经营指标的完成，那么在日常工作中更多关心的部门恐怕就是销售部（通常将公关与销售合为一体）了，而且关注的重点往往是其显性业绩，即该部门为酒店增加了多少的营业额。而对于公关销售部的其他工作似乎不太关心。其实，对客回访、跟踪服务、征集并反馈客人意见、协调店客关系、建立客史档案、拟定个性化服务方案以及“公关”联谊等，都属于公关销售部日常工作内容。这些工作由于与经营指标的增长似乎没有直接关系，所以也被称之为“隐性”工作，它们间接地影响到客源市场的稳定和扩大，也关系到酒店产品质量的稳定和提高。而这两方面的加强无疑又是酒店经营进入良性循环的关键所在。

因此从战术层面上说，总经理经营方面的领导力，还体现在是否能够确定合理、合适的激励机制，以调动相关部门做好“隐性”工作的积极性。

二、借助专家的组织能力

酒店是集合各种专长的人共同经营管理，不可能也没有必要苛求总经理具备各种专长。然而，作为领导者的总经理应当善于借助各种专长的专家来共同为企业工作，这就要求总经理必须具有能够整合专家的能力。

酒店的各个部门经理应当是各个部门的专家，主管、领班也应当是其工作领域的小专家，而总经理可以是一名“杂家”。作为杂家的总经理，其领导力水平的高低则表现在是否能够充分听取专家们的意见，是否能明辨是非，分清主次轻重缓急地运用专家建议和意见。杂家虽然无须样样精通，但也应该面面略懂。

作为领导者的总经理要做到充分听取专家意见，首先不能冒充专家或代替专家去思考专业的问题，其次应该让专家充分表达意见。比如遇到相关问题应先请部门经理提出方案，然后再做出

决策。有的下级经常问上级“怎么办”，看似尊重上级，实则是上级习惯于代替下级思考并出主意的结果。或是上级自以为比下级高明所使然。这种杂家代替专家出方案的做法是十分危险的，因为杂家毕竟不如专家“精”，极可能因上级的拍脑袋和主观臆断而误事。所以在实践中不论听取汇报还是开会讨论，对下级提出带有专业性问题都必须要求下级先提出解决问题的方案（选择题），而不允许下级只问怎么办（问答题）。

当然，由于一些酒店中层管理人员的专业素质偏低，总经理替代中层做决策的情况也不是没有，但那是另外一种情况了。由此也说明了总经理是否具有物色合适的专家型部门经理的能力，是总经理组织能力的内容之一。

三、引领企业文化的思想能力

之所以将思想能力作为总经理的领导力之一，这是因为一个企业不能没有灵魂。而企业的灵魂来自何处，即来自总经理的思想。同理，没有文化的酒店是没有竞争力的酒店。这里说的文化即思想、灵魂。

酒店的企业文化具体地说是酒店宣扬的群体价值观，当然它是以肯定个人价值（以人为本）为基础；酒店的企业文化又是酒店倡导的企业精神和追求方向，形成了酒店的组织气候和群体氛围。营造企业文化也是一种新型的管理方法，我们可以称之为“文化管理”。企业文化具有导向、凝聚、约束和激励的作用。文化管理以本行业的基本的或崭新的理念去引导、激发员工积极向上，同时用以约束、改变员工的不良倾向。例如，倡导“客人是衣食父母”，旨在让员工明白：只有客人满意，才有个人和企业的生存；倡导“团队精神”，旨在让员工明白：只有团队和谐，才有个人事业平台；倡导“责任文化”，旨在让员工明白：今天不努力工作，明天就要努力找工作；倡导“执行文化”，旨在让员工明白：企业提拔重用认真执行者，而反对浮躁和投机取巧，等等。

作为一家之“主”的总经理应当知道，没有人能够代替企业领导去思考关于企业生死存亡的大问题，也没有人能够代替领导

去做关于引导员工思想行为的企业文化的设计，而承担企业文化设计的只能是总经理本人。因而，酒店总经理必须是有引导员工意识观念的能力，换言之，必须具有引领企业文化的思想能力。从这一意义上讲，企业家也应当是思想家。不难想象，一个酒店的总经理倘若缺乏自己的思想、意志和观念，也就不可能有一家酒店整体的思想、意志和观念。那么这家酒店的员工就将失去思想行为的准则和方向，也难以形成向心力和凝聚力。

酒店所制定的制度（也包括了机制、流程、标准）是管理企业的基础，是引导员工行为的指南。制度体现了企业文化，制度是企业文化的载体。但要知道，制度是有空隙的，也有管不到的地方。制度的空隙就要靠文化去填补，文化可以在制度管不到的地方发挥作用。可以这么说，制度是企业的"书面契约"，是人人都要遵守的显规则，而文化是员工的"心理契约"，它是一种隐规则，同样也要求人人遵守。这两者是相互弥补、相得益彰的。而制度的制定和文化的营造，无不需要作为领导者的总经理以其成熟的思维去设计和完善。

一家企业领导者的思想如何形成？一方面是向外界学习受到启发而获取，另一方面就是针对本企业现状积极思考所得。领导人思想能力的水平体现在对企业问题思考的高度、宽度和深度上，所形成的制度和文化对员工的震撼力、渗透力越大，表现出来的领导力也越强。

企业文化之所以是核心竞争力之一，还在于它所宣扬的价值取向、企业精神，都是根据某一时期企业背景的需要而提出。企业文化可以移植，但又不能全靠移植。总经理应根据本企业的当前需要提出核心思想。因此，一家酒店的企业文化应当有着极强的适时性、针对性和适用性。其引导的方向和力量自然有别于其他企业，因而也难以为别人所仿效。从这一角度说，企业文化又是变化的。酒店的经营和管理受市场环境变化的影响极大，那么作为领导者的总经理必须能够审时度势，在不同时期和背景下适时提出相应的思想和理念，以形成新的企业文化，引导酒店在组织、机制、制度和流程等方面进行革新。

总之，有什么样的企业文化，员工就有什么样的意识观念。

意识决定行为，企业文化影响着员工思想，引导着员工行为。可见，一家酒店要想在市场竞争中立于不败之地，要想让员工产生巨大的凝聚力和创造力，作为领导者的总经理必须加强自身学习并积极思考，提高自己的思想能力，引领企业文化，增强本企业的核心竞争力量。

酒店“软实力”的评价体系探讨

评价一家酒店的实力不可只看其经营规模，也不可只看其当下的业绩水平。既然叫实力，当然要从“实”出发，“实”就意味着不论市场如何变幻或是竞争如何激烈，都可以做到“我自岿然不动”，至少不会因外部环境的变化使得运转秩序、服务质量、员工心态等影响而有太大波动。

说起酒店的实力，首先想到的可能是以下两个方面：一是设施设备过硬，即硬件优良。新的酒店之所以往往是顾客盈门，不能说与酒店硬件产品的先进性、时尚性无关。二是“资金流”顺畅，即资金雄厚。资金充足也意味着“物流”不断（从不拖欠供应商的账）、员工队伍稳定（员工工资水平高且发放正常是队伍稳定因素之一）等等。硬件优良、资金雄厚固然是酒店不可或缺的实力反映，但实践表明仅有这两方面实力是不够的。以上两方面的实力表现可以归类为硬实力。事实上，评价一家酒店的实力体系还应包括“软实力”。

其实，软实力至少可以从以下四个方面进行评估。

一、核心价值观的引入与根植能力

核心价值观体现了一家酒店的企业精神和企业愿景，向员工宣示了企业提倡什么、反对什么以及企业的目标是什么等等，以形成良好的组织构架和积极的工作氛围。当然，酒店在发展的不同时期可以有不同主题的核心价值观。可以说，核心价值观是酒

店的灵魂，是引领员工思想和行为的灯塔。没有文化的酒店是没有竞争力的酒店。酒店要通过企业文化的各种载体如政策、制度、口号和主题活动等将核心价值观根植于员工心中，引导员工的思想和行为。

核心价值观的引入是一件容易的事情，但困难的是，能否根植于人心并对实践产生影响力？要知道，核心价值观根植愈深，员工的精神状态愈好，更能上下一条心，劲往一处使，政策、制度、计划等的贯彻执行就愈顺利。而引入与根植核心价值观的“第一责任人”恐怕就是总经理本人了。因此，如果说核心价值观引入与根植的结果反映了一家酒店的软实力，那么这一软实力的力度如何就取决于这家酒店总经理的“思想力”和“意志力”了。从这个角度讲，一家酒店的盛衰与酒店总经理的思想力、意志力强弱有很大的关系。

二、经营管理中正确理念的认同与应用能力

意识决定行为，理念指引实践。一家酒店一旦上下左右理念一致或心存共识，那么其经营方针、管理制度乃至工作计划、规范标准等的贯彻执行效果就好。理念与价值观一样，看似虚无缥缈，若能悟出它的真谛而且在实践中应用得好，就能产生巨大的力量。因此，理念的认同与应用能力也是酒店软实力的表现之一。

不过，理念的认同只是“知”而已，真正运用于实践的“行”并不是每家酒店都做得很好。这里既有主观因素，即对正确理念的认识水平深浅不一，还有客观原因，比如即使职业经理人“知”之深刻然“行”之效果却有限，其原因多半是来自业主本身的阻力。例如，管理方面的理念中以“以人为本”“没有满意的员工便没有满意的顾客”最为重要，经营方面的理念中又以“宾客至上”“以顾客满意为标准”最为根本。前者关系到员工队伍的稳定与员工积极性的发挥，后者关系到客源的稳定与营业水平的提升，显然都十分重要。这些社会认同度极高的理念，某些酒店却只是将之作为招牌式口号而已，喊的与做的南辕北辙：员工生活问题老是得不到解决，因为业主在改善员工生活方面需要

花钱时又是轻重不分；在气温转热的过度季节，客房却不能根据应有的室内气温标准适时地启动冷气空调，因为节约开支的理由占了上风。殊不知，员工队伍的不稳定与员工生活照顾不周有着直接的关系，客源的流失不能说与客房舒适度下降无关。

可见，正确理念由认同到应用，从“知”到“行”，还有一段距离。只有理念正确而又付诸实践了，才能真正发挥作为“软实力”的效果。

三、制度程序的完善与执行能力

制度程序是酒店管理不可或缺的工具。生搬硬套别人的制度程序不完全可行，还要根据酒店自身特点而不断健全和完善。制度程序建立健全速度快，配套完善做得好，而且执行到位，这样的酒店运行状况则都比较好，最终表现在对客服务方面是效率高、问题少、效果好。这也是一家酒店“软实力”的体现。

一般说来，建立健全乃至完善制度程序不是一件太困难的事情，但是否能够准确执行到位、符合预期就不是每一家酒店都能做得很好，也就成了这方面“软实力”的差别所在。

要提升执行力度，一般要注意做好以下几个方面的工作：

首先是组织工作要做到位。任何一项制度化的内容，包括规章、决定、程序、规范、标准等的推出，都要经历宣传、动员、说服、培训等过程。或形成舆论，或让员工明白其意义所在，使之知其然还要知其所以然。

其次是加强督导，跟踪检查，及时纠正偏差。要做到督导有力，管理人员的身体力行与榜样作用是十分重要的。

再次是狠抓落实。酒店工作环节多、涉及人员多、变化因素多。只要一个环节松脱，一个员工马虎，或出现一个突发事件，都有可能导致一场接待、一次服务的失败。所以管理人员勤于走动检查补位，追踪整改落实则成了日常工作的主要内容。

而以上这些工作是否都能做得到、做得好，各家酒店或因主观上认识的差异或因客观上存在的困难（如人员素质基础差），差别相当大。

总之，制度程序的完善与执行结果如何，是实实在在考验一

家酒店管理团队管理能力的一个方面，也是体现一家酒店“软实力”的重要组成部分。

四、品牌的铸造和影响能力

一家酒店的软实力还应当包括其品牌的铸造能力以及品牌所产生的影响力。

在酒店供过于求的市场环境下，消费者凭什么选择酒店？理性消费者往往认牌消费。认牌消费既降低购买风险，又节约选购时间。显然，一家品牌卓越、口碑良好的酒店往往成了该酒店目标市场的首选对象。也正因为如此，这种酒店的销售人员简直把推销工作看做多余，从而能以更多的精力和时间花在跟踪服务上，进一步维护了品牌的信誉度和可靠性。

品牌的形成非一日之功。铸造品牌首先要求高层管理者甚至业主必须具有品牌的战略意识，必须具有品牌影响力乃软实力之一的思想。战略还意味着从长远考虑。有了全局、长远的观念，才能对铸造品牌予以高度的重视和不懈的努力。

其次，铸造品牌离不开广告宣传。提升知名度、美誉度是铸造品牌的必然过程，而且这个过程要持续不断。这也考验着一家酒店高层管理者的意识和意志以及有关人员的智力和能力。

第三，铸造品牌要夯实基础。这个基础是什么？我们知道，品牌的浅表性要素有企业名称、标志和产品，其中产品质量和特色是基础。品牌的深层次要素有服务标准、经营模式和管理系统，这里的标准、模式和系统都是为了打造最终与顾客见面并被顾客认可的优质产品。从某种意义上讲，铸造品牌是细工慢活，只有对构成品牌之诸要素都加以认真琢磨，精心打造，日积月累，历练沉淀，才可能化羽成蝶。有的酒店为了尽快获得品牌影响力，或借国内外知名品牌开展经营，但应当注意到借品牌的同时，还要做品牌，要从方方面面做到与借来的品牌从“形似”到“神似”的突破，即从形式到内容都要“像”，如果只是徒有虚名而无其实，既败坏了人家的牌子，也浪费了自家的银子。

总之，哪一家酒店有了铸造品牌的意识、意志、毅力和能力，并且真正付诸实践了，那么这一家酒店的品牌影响力才可能

与日俱增，也才可能发挥其吸引顾客的长效作用，从而形成这家酒店“软实力”的一部分。

软实力之所以“软”，在于其发挥的作用不像硬实力的影响那么直接、明显和快速。应当看到，软实力虽然“软”，但其蕴藏的能力却十分巨大；对酒店产生的影响虽然缓慢，但却长久深远。

酒店核心竞争力体系

关于酒店核心竞争力由哪些方面构成，众说纷纭。核心竞争力之所以称为“核心”，主要是因其影响力强大，且难以被其他企业所仿效。之所以难以仿效，是因为各家酒店对这些力量的认识水平不同，在硬件、软件和企业文化的建设与支持上存在着差距，还因为这些竞争力的培育营造需要一定的时间积累。

一、经营方面

（一）打造品牌

从经营角度说，酒店的品牌是企业核心竞争力之一。尤其在现阶段，我国各地酒店仍呈现同质化竞争的特点。客人在同质化酒店面前选择哪一家酒店凭什么？往往凭“印象”，而在印象中品牌的影响力是巨大的。谁的名声响，客人就认谁。品牌形成当然不是靠一朝一夕之功，也不是靠一个广告词一个主题口号打响。先看看构成品牌的元素吧：品牌＝酒店名称＋产品质量＋产品特色＋广告宣传＋口碑。而品牌的形成要从以下几个方面努力：

（1）打造品牌当然要做广告，以提高酒店的知名度和美誉度。国际上许多知名品牌的酒店集团，即使很出名了，但还是抓住各种机会和场合做广告，生怕市场将之淡忘。有人说，某产品是靠做广告做大营业额的，这类话虽然有失偏颇，但也不无道理，因为酒香也怕巷子深，可见广告之重要。有的酒店未能在某

一较大地区范围形成品牌，至少要让当地民众知晓，因为相当一部分外地客人选择住哪一家酒店，往往由当地民众介绍，何况酒店的餐饮、娱乐项目还多半是当地民众消费。

（2）客人成不成为回头客，凭以往入住感觉，这自然涉及建立品牌的基础——产品质量。从客人获得满意的服务效果来说，起码要达到以下十个方面：卫生、安全、方便、舒适、温馨、快捷、准确、周到、可靠、礼貌。如果这些起码的要求都达不到，打造品牌则是一句空话。

（3）在同质化竞争严重的年代，创造与众不同的产品或有特色产品，对建立品牌和加深消费者对酒店的印象无疑是十分奏效的方法。特色化酒店可以是酒店的部分产品或某个产品的局部有特色。特色化与主题化、专业化不完全相同。主题化酒店是有特色的酒店，但特色化酒店未必是主题酒店。在酒店供过于求的态势下，以某种文化为主题的酒店有绝对的吸引力，有益于打造品牌。同样，专业化酒店也是有特色的酒店，但特色化酒店未必是专业酒店。专业化酒店指的是专注于某一特定细分市场的酒店，它与主题化酒店概念又有不同。在同质化酒店竞争日益激烈的今天，创办针对某一细分市场哪怕是小市场的专业酒店（如酒店式的康复中心），力求从小市场中争取大份额的做法不失为明智之举。打造品牌力求产品有特色，就涵盖了主题化、专业化和特色化。

（4）口碑的力量不亚于广告宣传，这是因为口碑是由消费者体验酒店产品之后形成的，其说服力自然胜于广告。要有好口碑一定要注重产品质量本身，即靠产品说话！

一句话，在众多的酒店面前，能让客人下决心选择的就是品牌，即所谓认牌消费。所以从经营角度讲，知名的，有良好声誉的品牌无疑是核心竞争力之一了。

（二）持续创新

从经营角度说，产品的持续创新也是核心竞争力之一。顾客的消费需求在变化，不但潜在需求可能成为现实需求，即使现实需求也希望求新求变，这是顾客正常消费心态。原本与众不同的产品、有特色产品会随着时间的推移而变得普通、没有特色，所

以包含有特色产品元素的品牌也会“折旧”。一家新的酒店开张，顾客则趋之若鹜，同类型同档次的“老”饭店不摆一些新的“姿态”，恐怕十有八九被当地民众淡忘，这是现实中常见的情形。因此，产品要持续创新，宣传也要相应跟进，品牌的高知名度和美誉度才能延续下去。从这点意义上说，持续创新不啻是核心竞争力之核心了。

二、管理方面

（一）制度控制

从管理角度说，如果说以人为本是对人而言，那么制度控制就是对事而说的。无规矩不成方圆，这个道理谁都懂，但真正完全靠制度控制，尤其是对酒店产品质量靠制度来控制的，恐怕不是每一家酒店都做得很好。这里的原因是多方面的，有的酒店有体制问题，有的酒店则存在机制（如分配机制、激励机制）问题，有的则是管理人员因传统中庸之道和面子观念所使然，当然更多的恐怕是没有建立完整的制度控制体系和方法所致。这也正是新的评星文件强调建立管理制度的缘故，所以酒店产品质量的稳定和提高，不能仅仅依靠员工的自觉和热情，也不能完全停留在培训上，更重要的是要靠制度的适度压力和规范要求执行出来的。因而，制度控制才是保证出品质量、提高企业竞争力的关键条件之一。

有人将制度与质量、形象、品牌、发展的关系作这样的描述：以制度保质量，以质量树形象，以形象塑品牌，以品牌谋发展。可见制度管理之重要。

（二）企业文化

酒店的企业文化通常包括：人本文化、责任文化、执行文化和质量文化，等等。其中人本文化尤为重要。有了“以人为本”的思想，老板就会“把人当人看”，管理人员对普通员工就会自觉施行人性化管理，这对维护员工积极性、凝聚力无疑有十分重要的作用；对员工宣传责任文化，让员工明白：今天不努力工作，明天就要努力找工作。员工就会“把事当事做”，即把企业

的事当自己的事来做；倡导执行文化，企业制定的制度、下达的计划能够得以有效执行；而质量文化的熏染，促进了酒店产品质量的稳定和提高，无疑为企业增强竞争力量提供了重要的思想保证。

企业文化之所以成为核心竞争力，这是因为虽然这些文化不是哪一家酒店独创或独有，但各家酒店对企业文化的认同程度、认识水平却有差异，在营造企业文化上所花费的时间也有差别，体现在各种载体（如政策、制度、舆论和主题活动）的水平也不相同，因此企业文化对其影响的作用也就有了差距。很显然，哪一家酒店对企业文化的认识越深、时间上的积淀越厚，在各种载体上反映越充分，那么这家酒店发挥企业文化的力量就越大。

（三）职业经理人队伍

职业经理人既是企业管理的中坚力量，又是拥有企业核心技术的重要人才。企业竞争说到底是人才竞争，这样的观点在不同酒店有着不同的认识，因此在培养、积蓄人才方面的措施也就大不一样。提倡以人为本，人才就是为企业创造效益的根本资源，倘若哪一家酒店拥有一支强大的职业经理人队伍，那么这家酒店肯定是“笑到最后”。无疑，职业经理人队伍是酒店核心竞争力之一。

三、服务方面

（一）快速反应

客人提出的服务要求，属于一般正常接待的自有正常组织按部就班完成，这是大部分的情况。但总有一些客人如挑剔型客人、VIP、委托代办者会提出某些特殊要求，甚至偶尔会发生突发性的事件。在这种情况下，靠正式组织的应对就显得不够敏捷迅速了。被称为“任务团队”的非正式组织就能发挥其应有作用。

任务团队是因应对特殊任务而临时形成的心理团体，一旦任务完成则自行解体。它要求接触客人的第一人必须有一站式服务的意识，要求各级管理者给下级乃至一线操作人员适度下放对客

问题的处置权限，包括产品更换权乃至赠送权、打折权乃至部分免单权、临时应急限额采购权、临时应急服务配合权等。这里既要求员工以“宾客第一”“以客为尊”“以客为先”等意识作为服务导向，更要有处理对客问题的倒金字塔形组织理念和适度放权作为行动支持。可见服务的快速反应还是要靠意识、态度、制度、政策，说到底也是一种企业文化在起作用，这里的文化还是以人为本，当然这里说的人是指顾客。我们发现，只有企业全员具备了宾客第一的意识态度，并由此制定了对客政策和服务制度作保证，快速反应才可能很自然地成为一种能力，一种强有力的也是别的企业难以仿效的核心竞争力之一。

（二）关注细节

竞争，促使每一家酒店都懂得要走上专业化管理道路。专业化主要表现在制度化、程序化、规范化、标准化等方面。建立制度、程序、规范、标准并不难，难的是能否严格执行。所谓严格表现之一则是否注意执行过程中的细节。而对产品和服务的设计、出品、操作来说，同样也需要注重细节——产品（服务）每一个部分、每一个环节是否都能满足顾客的需要？在出品和服务操作上是否有遗漏、松懈、差错的地方？出问题之后是否采取了补位、补救、补偿措施？当下流行一句话：细节决定成败。这方面的例子不胜枚举。可以这样说，谁更加关注细节，谁的产品和服务质量就有了更可靠的保证，因此关注细节自然也成了核心竞争力之一。

（三）个性服务

如果说制度化、程序化、规范化、标准化的执行结果，只是让客人满意的话，那么细微化、感情化、延伸化、个性化的服务，则可能让客人惊喜了，满意加惊喜，才能使客人成为回头客。有了个性化服务的意识，细微化、感情化、延伸化就自然得到发挥，可见个性化服务在提供优质服务中占有的地位之重，也因此在很早就被酒店界所推崇、倡导。当然做好个性化服务并非易事，其用心之苦、细节之多、工作量之大是可想而知的。例如，客史档案建立如何，个性特点了解多少，资料收集细化到什

么程度，又运用到什么程度，是个别员工收集和运用，还是所有可能为之服务的岗位都在收集和运用等等。服务只有发挥到极致，才是最好的。别人做不到，你做到了，你就胜人一筹。个性化服务的魅力在于将服务推向极致，因此成为赢得忠诚客户的有力“武器”，成为核心竞争力之一就不足为怪了。

综上所述，酒店核心竞争力的体系至少由打造品牌、持续创新、制度控制、企业文化、职业经理人队伍、快速反应、关注细节以及个性服务等方面构成。

如何培育“快速反应”的竞争力?

酒店核心竞争力与一般竞争力不同之处在于：这种竞争力不是短期内能够为其他酒店所仿效的。在酒店的竞争力体系中，服务方面的“快速反应”能力应当是十分有效的一种竞争力量。快速反应能力之所以难以为其他酒店所仿效，这是因为各家酒店对快速反应意义的认识水平不一样，因此，在硬件（设施设备）、软件（制度程序）以及企业文化（观念意识）等方面的建设和支持都存在着很大差距，而这种差距不是在短时期内能够向标杆单位靠近。即使想迎头赶上，但由于历史形成的原因和现实存在的问题，又往往制约着这一愿望的实现。

一家酒店如何做到“快速反应”？笔者认为应从硬件和软件的几个方面入手。

一、硬件方面

(1) 服务设施的设计装修，应充分考虑到快速反应的需要。例如，多功能厅能否在短时间里由会议厅变为餐厅，这就需要在多功能厅周围有足够容量的仓库设施，以便会议桌与餐桌能够迅速地进出更换；部分的客房标准间两张单人床之间不再有床头柜，需要改为大床房（一张双人床）时能迅速地将两张单人床合

扰；豪华套房（包括总统套房）在平时使用率不高，因此在设计时应考虑房间的“可合可分”，即需要时能够立即单独将其中部分房间分开出租；为让大型团队能顺畅进入酒店，应开辟专门的团队通道；为应对大型接待，临时需要在下班员工中抽调帮手，应在酒店附近建设或租用员工宿舍等等。

（2）在设备配置与安装方面，为提高服务速度，总台应使用顾客身份证的扫描器和对登记卡实行自动打印；当客人办好入住手续后，总台向客房通过电子遥控即可开启房内空调；餐厅点菜可选用电子点菜器，不但菜单发送速度快，并且信息可直通厨房；客房员工之间联络使用对讲机等等。为了提供快捷服务，也为方便客人，可在客房设置呼唤按钮或“一键通”服务中心电话按钮；或通过装置红外线了解客人是否在房内，以便房务员尽快跟进整理房间。为了迅速应对客房内客人紧急求救，除了有呼救按钮开关外，电话机也可设置“搁机求救”或电话线扯断情况下发出求救信号。

二、软件方面

（1）建立各种运作程序，尤其是相关部门之间共同处置和应对客人服务要求的程序，有关部门或岗位应能够按照程序积极地作出反应。例如，营销部发出的各种接待通知单，前厅部发出的换房通知单，客房部发出的维修通知单，保安部启动的紧急事故处理预案等，相关部门或岗位应根据时间要求尽快完成或予以呼应，为此还要建立相关责任制度予以支持。

（2）对某些岗位提出“提前量”或“有准备”的要求，并时常检查其准备工作情况。例如，楼层工作间是否备足补充用品或客人可能借用的物品；厨房是否备足大型宴会使用的菜肴原材料或已加工的半成品；收银员是否为即将离店客人作好结账的前期准备；VIP 住房是否有工程部或有关人员做好“巡检”工作；大型接待（会议、团队、宴会）之前，营销部是否牵头开过沟通协调会议；去机场接旅游团队时是否带上房间钥匙，以便在回酒店路上分发等等。这种准备工作的事先检查也应当有检查制度予以保证。

（3）为尽快解决客人问题，还应树立对客协调或服务的“倒金字塔形”理念。即客人处于最高位置，其次就是直接接触客人的服务人员、营业代表、大堂副理、金钥匙、领班主管和值班经理等，而中、高层管理人员则成了他们的支持者，对客问题处置的权力部分或一定程度要下放给一线人员。这些权力包括：更换权、赠送权、打折权、部分免单权、应急限额自主采购权和应急要求相关岗位配合权等。

（4）为尽快解决客人问题，也出于方便客人，应树立对客服务的“一站式”和“到我为止”的服务意识，即接触客人的第一人在第一时间里必须应承或记录客人全部要求，完成分内工作的同时，非分内的事也要负责转达到位。为此，还应当建立“首问负责制”，以制度形式予以保证。

（5）在对客服务时，在团队协作中，时常会听到不同的“声音”，为尽快解决客人问题，就要让大家在不同声音中辨认出谁是最强音，谁的声音相对大，那么相关人员就要听从这种声音，从而作出最快的反应。关于“声音”，厦门国际会展酒店总经理王伟先生有其独到的见解。他将消费者视为外部顾客，将酒店内部前台部门的员工视为内部顾客——这当然是相对于后台部门而言的，意指前台员工是后台员工的“顾客”，即后台的服务对象。这里引用王伟先生对于“声音”总结的部分内容：

①在所有的“声音”中，外部顾客的声音最大，是最强音。很显然，所有员工都要倾听外部顾客的声音。外部顾客的事都是最急的事，全体员工理当尽快全力以赴。

②谁离外部顾客更近，谁的声音就大。不论这个人是本部门的还是其他部门的，是上级还是下级。

③外部顾客与内部顾客相比，即他们都在要求帮助时，那么外部顾客的声音更大。

④上下级声音相比，在解决外部顾客问题时，下级的声音就大。上级应首先帮助下级及时解决好外部顾客的问题。

⑤两个或多个部门面对外部顾客都在忙时，不能比较声音的大小，不去争论流程的上下，而是打破框框，迅速灵活地采取“直线工作法”——直接找到最快解决问题的相关人员或者直接

由自己动手解决问题。比如，宾客关系主任看到宴会预订部人员正在接待其他顾客，而对眼前的另一位预订宴会的客人则应当责无旁贷地代为照顾。

（6）面对客人的问题，为了能尽快地作出反应，这里还应当引入“任务团队”的概念。什么叫“任务团队”？我们知道，在接到客人正常要求时，通常可以通过正常的组织和程序去完成。但在现实中，还可能遇到一些非正常的“任务”，如接待挑剔型的客人或 VIP 客人、处理客人投诉、接受客人的紧急“委托代办”或遇到突发性事件等等。这些非正常任务倘若通过正常的组织和程序去做，可能因速度慢而招致客人的不满。那么就有必要尽快地建立一个临时性的由相关人员（可能是跨部门、跨层次的）组成的非正式组织去应对。这个临时组成的应对小组即任务团队。当然当这一任务完成之后，这一小组也就随之“瓦解”。任务团队在快速反应中扮演着重要角色。举一例子：一位餐厅服务员接待的是一位“难以侍候”的客人，开的菜单完全是定制化的。这时所形成的任务团队，其成员除了这位看台服务员之外，还包括补货员、初加工人员和厨师等等，而其中看台服务员理所当然地成了这个临时“任务团队”的核心人物，他（她）的“声音”代表了外部顾客的“声音”，他（她）的意见应当是涉及人员都必须倾听的。当然，这位核心人物也要有相应的处置权力，从制度上给予支持和保障。唯有如此，才能在快速反应中得心应手地解决客人的问题。

点击“任务团队”

传统的金字塔形的直线职能式组织结构，体现了专业分工、统一领导和分级管理的组织原则。长期以来的实践证明，这种结构形式仍是稍具规模的企业的有效管理组织形式。

酒店的服务对象是活生生的人，酒店生产过程也是顾客的消

费过程，客人对酒店产品的要求越来越复杂，更加具有个性化特点，其要求的变化也越来越快。在这样的情况下，处于营业性前台部门的员工和场地经理深切地感到为应对顾客纷繁多变的需求和对客服务问题的处置，机械地遵循“请示—接受指令—执行”的组织原则，有点力不从心，不但在时间上不能及时应对，而且在接待过程中也缺乏灵活性，导致工作效率不高和顾客的满意度下降。于是有人提出倒金字塔形的理念，即顾客至上，而服务于第一线的员工拥有对客问题处理的相当权力，各级管理人员应当成为下一级人员的支持者。然而，倒金字塔形理念的提出是否就可以否定金字塔形的直线职能式组织结构呢？那是不可以的。我认为，倒金字塔形的理念只能是在对客服务问题的处置和对客关系的协调上行得通，而对于其他工作仍应遵循统一领导、分级管理的原则。

还有人指出，直线职能式的组织结构过多地强调专业的分工，不利于执行某一项对客服务的衔接和协调，于是提出了企业再造理论的观点。企业再造理论的核心是要根据企业业务流程的需要对组织结构彻底进行重新设计。但我认为，无论怎样重新设计都不可以砸碎直线职能式组织结构本身，再造的组织基础还是建立在直线职能式结构之上。企业再造理论中关于冲破传统专业分工束缚的观点倒是可以作为解决酒店管理中完成某些特殊性接待和投诉处理、委托代办、紧急事件处理等非常规任务时的指导思想。而建立“任务团队”就是这种思想的产物。

一、“任务团队”的概念

酒店的“任务团队”是指为完成某一项非常规性的接待业务（包括个性化服务）和处理客人投诉、紧急事件等任务时组成的应对小组。

“任务团队”可以由几个相关岗位组成，也可以跨部门组成。每个岗位或每个部门有可能因任务的需要同时参加多个任务团队。

“任务团队”具有“游离”性，时合时分。一旦某项任务到来，就以此项任务为导向而组合；该项任务完成了，即自行“瓦

解”。换句话说，一个任务产生了一个“任务团队”，它具有临时性。

“任务团队”与其说是一个组织，不如说是一种由大家为完成某项任务的意念而形成的心理团体，它是一种非正式组织。所谓的“团队精神”即在此体现。

“任务团队”不是一种常设的组织机构，而是在正式组织中因任务需要临时形成的非正式组织。

二、建立“任务团队”的意义

饭店的任务一般可以分为三种类型：第一种是常规性的接待业务，如普通散客的接待和普通会议团队的接待。所谓普通，即没有太多的个性化、特殊化的服务要求。这种任务较多，完成也比较顺利。第二种是非常规性的接待业务，如个性化、特殊化要求较多而且比较重要的散客或团体。第三种就是客人的投诉和紧急事件的处理以及委托代办业务。

第一种常规性接待业务可以按酒店固有的工作程序、规范和标准去操作，可以按正常的直线职能式的组织结构去运行。“任务团队”的概念在这里并不适用。

建立“任务团队”的意义应当是针对第二、第三种任务而言。当酒店出现第二、第三种情形时，将有可能因为金字塔形的直线职能式组织过多地强调专业分工、层级管理而产生因横向山头林立协调困难或因纵向信息沟通不灵而指挥失当的情况，从而导致工作效率低下和服务质量不能尽如人意。假如引入“任务团队”的概念，给予任务团队足够的对客问题的处置权（如更换权、打折权、赠送权……）以及充分利用现代酒店组织结构日趋扁平、信息网络共享、员工技能多样化、人本管理理念提升等有利条件，将使得任务团队的工作更主动，了解客情更迅速，提供服务更全面，处理问题更准确，还有更大的自主性和灵活性，这对于提高工作效率和客人的满意度都有着极其重要的意义。

三、“任务团队”的指挥者或核心人物

即使是一个心理团体，也要有它的心理领袖，类似于一个正

式组织中的指挥者或核心人物。群龙不能无首，而“任务团队”的“头儿”是谁呢？

在非常规性接待业务中，对于重要会议和旅游团队的接待，一般酒店都有营销部的营业代表从客人进店到出店进行跟踪服务。接待期间，与该会议和旅游团队接待有关的各部门当班人员即构成了一个“任务团队”。而这位营业代表就是这个任务团队的“头儿”。营业代表有一定的对客问题处置权，各部门相关岗位“听命”于营业代表。此时，正式组织的各有关部门经理的权力弱化，各相关部门的主管、领班给予主动配合、共同参与和平等协商。在非常规性接待业务中，对于VIP或挑剔型的或个性化需求特征较强的客人的接待，则一般以“贴身管家”“商务秘书”“宾客关系主任”或当班值台服务员为核心。他们的意见就是代表客人的意见，其他相关岗位自然要围着他们转，充分尊重这些核心人物的意见。譬如，一位餐厅服务员接待的是一位十分挑剔的客人，开的菜单完全是定制化的。这时所形成的任务团队成员除了这位看台服务员外，应当还包括为这台传菜的传菜员，为这台制作菜肴的相关厨师，甚至还可能包括采购这些菜肴原料的采购员等。而其中看台服务员理所当然地成为这个临时“任务团队”的核心人物。

处理客人投诉的大堂副理，满足顾客委托代办需要的“金钥匙”，处理紧急事件的值班经理等显然应成为“任务团队”的“头儿”。当然，这些“头儿”掌握的指挥权力假如很有限，就无法扮演好“头儿”的角色，要高效准确地处理事件和从容自如地应对客人就成了空谈。

是否可以这样说，接待会议、旅游团队的任务团队核心人物——营业代表就如同“项目经理”；接待个性需求强烈的散客和VIP的任务团队核心人物——贴身管家、值台服务员等应被看做是“顾客代表”；而处理客人投诉的大堂副理，解决客人委托代办的“金钥匙”以及处理紧急事件的值班经理等则应被认为就是“解决问题经理”了。

客人有了问题找酒店解决，不想与太多的人接触，假如让客人找每个相关岗位从头开始地复述自己的要求那是多么麻烦的

事，因此客人希望只要与一个人交涉就能把事情办好。为了方便客人，酒店应考虑让客人只有一个“接触点”，而以上所说的项目经理、顾客代表、解决问题经理就是客人接触的第一人，也可以成为客人诉求的唯一对象。从这个意义上说，赋予任务团队“头儿”的诸种处理问题的权力就等于管理者手脚的延伸，同时从这些岗位获得客人方面的第一手情报就是管理者触角的延伸。这对于克服集权型的组织结构带来的处理问题效率低、信息沟通慢且可能失真等弊病无疑具有很大的作用。

四、“任务团队”运作的重要手段——沟通

沟通，包括与客人的沟通和团队成员之间的沟通。

不论是为了营业过程中的促销，还是为了对客服务更加体贴入微，都离不开与客人的互动性沟通。最有机会也最方便与客人沟通的角色当属“任务团队”的核心人物了。而且核心人物与客人沟通的适时性、适度性和技巧性又是至关重要的。

“任务团队”要能够拧成一股绳，产生巨大的合力，不仅要发扬团队精神，而且需要默契的配合，配合的顺利与否还取决于任务团队核心人物与团队其他成员的沟通以及团队成员之间的沟通。这种沟通的方式是多样的，可以通过电脑网络进行，更多的是通过互动性的口头、书面等沟通手段。

总之，沟通是“任务团队”成功的重要手段。如果说任务团队为客人提供“贴心服务”需要核心人物与客人之间的相互沟通，那么任务团队为客人提供“无缝服务”更需要团队成员之间有效沟通才能做到服务的环环相接、丝丝入扣。

记得一位企业家发过这样的感慨：“没有最好的管理，只有最合适的管理。”当今酒店面对的市场需求纷繁多变，而酒店在产品开发组合、市场竞争手段、经营服务方式乃至处理问题的方法等方面也要跟着作出恰当和快速的回应，相信“任务团队”的理念推出及其运作方式应当十分适合于当今酒店的管理。

酒店营销：战略与策略

在与酒店经理谈营销工作时，经常发现对方将“战略”与“策略”两个概念混同使用、含糊不清。学习理论的目的是为了指导实践。对理论（包含概念）认识的模糊都会导致思维混乱和行为自觉性的下降。在营销理论方面，“战略”与“策略”的两个概念不可混淆，否则不利于营销工作的思考和开展。本文拟从营销学的战略与策略两个概念谈谈。

从市场营销活动讲，企业战略，是企业在市场竞争中指导全局的总方针、总路线，显然，是针对竞争对手而言。因此所说的战略多指竞争战略，而竞争战略的制定是为了占据市场竞争的主动权。

策略，是完成战略的具体谋略方案、行动方针和工作计划。从市场营销活动讲，营销策略，是企业为实现竞争战略、达到企业经营目标的具体方案。可见，策略是为战略服务的。营销策略所针对的是经营对象，达到的目标是取得应有的市场份额。

简而言之，企业营销战略出于“竞争”的需要，是针对竞争对手说的，是为了赢得市场地位；而营销策略出于“经营”的目的，是在战略的框架下形成的具体行动方案，是针对经营对象说的，是为了赢得市场份额。前者需要后者的支持，后者是为前者服务。

在酒店供过于求的市场背景下，促使各家酒店重视竞争战略和营销策略的研究和实践。关于企业竞争战略理论，通常表述有三大战略：

成本领先战略——把成本控制到比竞争对手更低的程度，以增强对经营对象的吸引力。

差异化战略——为经营对象提供与竞争对手不同的产品或服务，既避开同质化竞争的拼杀，又让消费者得到不同寻常的需求

满足，或让消费者感到所提供的产品或服务比竞争者具有更高的价值，同样也能增强竞争力。

专一化战略——也叫目标集中战略，是指企业致力服务于某一特定细分市场，或经营某一特定产品种类，或服务于某一特定地理范围，旨在“小市场中求大份额”或“以特色取胜”。

以上三种战略除了第一种是希望比竞争对手更低价格赢得市场地位外，其余两种都是为避开众多竞争对手而另辟市场空间，从而占据有利“地形”。许多酒店往往采用以上三种战略中的一种，或是两种结合使用。

在目前过度拥挤的酒店业市场中，硬碰硬的竞争只能使企业陷入血腥的“红海”。因此，有专家提出了“蓝海战略”，即避开惨烈拼杀另辟市场，其思想与差异化战略或专一化战略有异曲同工之处。“经济型”酒店、“经济型＋中档商务型”酒店或“经济型＋公寓型”酒店，可以说是星级酒店（综合性强、服务项目多）之外的新的酒店业态，其战略也出自“蓝海战略”思想，推行的是差异化的成本领先战略或专一化的成本领先战略。

关于营销策略理论，通常表述有四大策略：产品策略、价格策略、销售渠道策略和促销策略。

产品策略——根据目标市场的需要，生产适销对路产品，并不断进行产品的更新、组合和放弃的策略。

价格策略——根据市场的供求关系、产品的合理利润额度、市场竞争需要以及消费者心理而制定合适价格的策略。

销售渠道策略——确定向本企业目标市场促销渠道的策略。销售渠道有直接渠道和间接渠道，在传统销售渠道基础上，要注意发展网络销售渠道。

促销策略——确定本企业目标市场促销的方法策略。这一策略包括广告宣传——广告牌、媒体广告、宣传单和网络等；人员推销——销售部营业代表或有关业务部门的客户经理以及现场服务人员的促销；营业推广——店内宣传材料、客房各种促销图片材料、店堂广告牌、服务人员现场促销以及开展促销主题活动等；公共关系——利用“公关”工作间接促销。“公关”目的旨在树立形象和广结良缘，前者为了提高知名度、美誉度，后者则

搞好政要名流、新闻媒体、工作关系单位或个人、业务关系单位或个人以及市民邻里等关系。

日常开展营销工作，是在分析市场状况、本企业的优劣势、竞争对手威胁和市场机会等基础上，对四大策略加以组合，形成了营销活动的计划和行动指南。

总而言之，竞争战略与营销策略既有区别又有联系。战略为企业在市场竞争中找准了方向，而策略为实现战略和日常营销工作提出了方法，分清战略与策略，能让思维更加清晰、行动更加果断，进而使得坚定的战略和灵活的策略得到高度统一，有助于我们在激烈的市场竞争中更加从容不迫、进退有据！

酒店营销："4P"与"4C"

"4P"是我们所熟悉的营销策略中的产品策略（Product）、价格策略（Price）、销售渠道策略（Place）和促销策略（Promotion）。

"4C"是一种新的营销策略理论，是指顾客需求和欲望（Customer wants and desire）、顾客成本（Customer cost）、便利性（Convenience）和沟通（Communication）。从事经营活动，应当以产品、价格、销售渠道和促销四大方面来综合考虑和把握，实践证明这是进行经营决策的普通且必然的思维方式，"4P"策略理论过时的说法是不能成立的。

那么"4C"与"4P"又是什么关系呢？我认为，"4C"是从"4P"衍生出来的，"4C"是在"4P"基础上的发挥。两者之间并不矛盾，更没有谁取代谁的问题。如果"4P"是考虑问题方向的话，那么"4C"就是循着这个方向去探究其关键所在了。

从"产品策略"与"顾客需求和欲望"这一对关系说，酒店在制定产品策略时，当然是以目标市场为导向，始终围绕顾客需求做文章。酒店要花力气去了解需求，发现需求，推出顾客所需

要的产品。不但要推出显性需求产品，还要注意开发潜在需求产品，创造需求，引导消费。而这些产品的定位都应与顾客的支付能力相适应。同时，在具体操作过程中既要满足顾客的共性需求，还要着力于满足顾客的个性需求。简言之，运用产品策略成功的关键在于紧紧抓住顾客的需求。

从“价格策略”与“顾客成本”这一对关系说，酒店在运用价格策略时，应当考虑到客人接受货币性产品的同时还付出了其他代价。客人所花的成本不仅是按货币性产品本身价格支付的这一部分（如房价），事实上客人购买酒店的产品之前，花时间打听了解，花精力与之讨价还价，在消费过程中还可能因不尽如人意而费神动气地投诉提意见，这些也都是一种付出，也都是顾客“心中有数”的成本。这就给我们两个方面的提示：第一，顾客会根据总的付出来评判酒店货币性产品价格的高低及是否可以接受。显然，货币性支出低于顾客“认定的”的总成本，顾客认为值得购买；如果货币性支出超出顾客“心中有数”的成本，顾客是不能接受的。第二，酒店为了满足客人的需要，不仅在于提供有形的、物化的这部分产品（如食物、床位），还要相应提供给客人在消费产品过程中能满足方便、舒适、愉悦、安全、可靠等需要的无形性、精神性的服务，如为客人提供产品信息的广告服务，方便客人购买产品的咨询预订服务，消费产品过程的劳务服务、礼貌服务、安全服务以及消除客人遗憾的补救性服务，等等，这些服务都是客人所需要的，酒店在设计产品时都要将这些服务综合考虑在内。有的酒店为了通过削价争取客人，又为了不亏本而采取弱化甚至取消某些相关服务的做法来控制成本，这是不可取的。其结果必然是，客人既已付出了成本（含花费的时间和精力、货币性的和非货币性的支出），又没有获得相应的回报，也就是说，顾客得到的实际价值低于其期望价值，那么顾客满意度必然下降，更危险的是还将因为产品的市场定位发生动摇而失去目标市场。

由此可见，酒店运用价格策略，不可为了削价竞争而欺瞒顾客，降低档次，随意削减相关服务或降低物化产品质量。可以说，以降低产品质量为代价的削价竞争不具有价格策略上的

意义。

再从“销售渠道策略”与“便利性”这一对关系看，酒店运用销售渠道策略，自然是根据可能达到目标市场的渠道来考虑，同时也要针对目标市场可能通过什么渠道寻求产品来考虑。这里的“便利性”不仅是指给客人选择预订酒店以方便，还应当包括客人在酒店内消费过程的种种方便，因为客人消费的过程也是我们销售产品的过程，这个过程的便利性也是顾客所渴望的。

最后从“促销策略”与“沟通”这一对关系看。酒店的促销有 4 种手段：广告宣传、人员推销、营业推广、公共关系。不难发现，这 4 种手段都离不开酒店与目标市场的沟通，离不开酒店员工与顾客的沟通。这些沟通包括信息沟通和感情沟通。可以这样说，当产品与目标市场“对路”的情况下，经营的成功还在于促销，而促销的成功则在于沟通。

综上所述，“4P”与“4C”存在密切的内在联系。酒店制定营销策略组合既要从“4P”出发，又要抓住“4C”做好文章，才能有效地展开全面的营销活动并取得成功。

信息对称与服务创新

有这样一种现象：某些酒店推出了新产品或特色产品，但是在该店消费的客人未必都知道；反过来，客人有哪些个性需求或“怪异”需求，即使一线员工知道，但往往没有在意而放过，上层管理者若不勤于走动也就无从了解，客人只好带着遗憾离去了。如此现象，我们称之为供求双方的信息不对称。

不少酒店老总抱怨说，我们也注重新产品的开发和推出，但得不到客人的积极回应，往往中途夭折。

原因在哪里？多半是新产品信息在一线员工手上就被“贪污”了：不推荐，不介绍，或即使介绍也不得力，这是其中的一个原因，而店内宣传做得少或做得不得法也是原因之一。新产

品、特色产品的广告藏在服务指南本里、躲在点菜本中。

酒香也怕巷子深啊！为什么不将宣传品置于客房、餐厅等消费场所的明显处呢？为什么不充分利用电梯轿厢、店堂走道、床头柜、餐桌等这些客人经常经过或容易发现的地方做广告呢？

不站在客人的角度去琢磨方便顾客获知产品信息的渠道，是一些经营者的通病。有的酒店这种店内信息传播的意识就非常强，店内广告宣传也做得非常好。广东汕头市某一五星级酒店，一楼电梯边墙上就有一块差不多两米见方的灯箱广告牌明亮夺目，上面列了所有服务设施和项目，不但有场所名称，还标明在何楼层，客人一目了然。客人欣赏精美画面的同时也缓解了等电梯的急躁情绪。在东南亚国家，不少酒店客房里摆放着有机塑料做成的阶梯式架子，上面安插宣传图片，眉头露出的部分用中英文标出服务项目名称（中国观光客是这些酒店的主要客源）。白天将之摆在化妆台面，晚上则移到床头柜上。精美的图片无时不在吸引着你的眼球，激发着你的消费欲望。

也有不少酒店老总对如何进行产品创新、服务创新似乎无计可施、无从下手。即使从别人那里仿效来了，但是否符合本酒店主要客源需要也没有多大把握。更多的则是几年来产品一个面孔，服务一成不变。面对客人提出的个性化需求，不但没有从中受到什么启发或获得什么灵感，反而认为这样的客人挑剔，难伺候，所以畏惧厌烦，甚至认为有的客人的需求怪异、好笑而嗤之以鼻。不过，有的酒店在通过满足客人个性化需求的同时，能充分利用这些信息开发、创新产品和服务。他们意识到个别客人的个性化需求可能就是广大顾客的潜在需求，可能就是一个商机，也可能就是服务创新、产品创新的一个信号。

服务创新、产品创新的灵感应当从客人需求及其变化的信息上去寻找，从揣摩客人潜在需求的心理中去酝酿。只有上下都有创新方向来自需求信息的意识，新产品的推出、服务的创新才永无止境。

总之，供求双方的信息对称，是酒店推广新产品，满足客人个性需求所必须注意的一个问题。我们是不是要检讨一下在“信息对称”方面是否都做得很好了呢？

体验经济给酒店带来商机

体验经济是一种通过满足人们的各种体验而产生的经济形态。美国学者约瑟夫·派恩与詹姆斯·吉尔摩合著的《体验经济》中这样描述体验经济的特征："在这里，消费只是过程，消费者成为这一过程的产品。当过程结束后，体验记忆将会长久地保存在消费者脑中。消费者愿意为体验付费，因为它美好、难得、非我莫属、不可复制、不可转让、转瞬即逝，它的每一瞬间都是'唯一'"。

客人在旅行中参与各种活动的过程实际上都是寻求体验的过程，这一过程已超越了游山玩水、赏美求知的一般旅游意义。

享受体验同样会发生在进入酒店的客人身上。收入并不高的人偶尔到豪华酒店消费，绝不会计较一杯咖啡为什么会那么贵，因为他也知道其中包含有"吃气氛""吃环境""吃情调"的费用；从未洗过桑拿的人，尽管手头并不阔绰，但偶尔光顾一次桑拿浴室还是舍得花钱的，因为他的目的是为了体验一种平时所没有过的生活方式。消费者从初识酒店的惶惑到习惯再到不满足，迫使我们思考该怎样让消费者在酒店得到更多更新的体验。全新的体验，无疑将加深客人对一家酒店的印象、记忆，良好的体验结果将使其成为酒店的忠实客户。

消费者在酒店中的体验需求，从其心理需求上说，至少包括了娱乐体验需求、审美体验需求、寻求新奇的体验需求、获得学习的体验需求、追求时尚的体验需求和获得自尊心、尊贵感的满足体验需求以及自我价值实现的体验需求，等等。为了满足客人获得各种体验需求心理，扩大商机，可通过三种体验的方式让其实现。

一、营造氛围

首先是主题类氛围体验。如以某年代建筑特点为主题，或以某地区民族特色为主题，或以某种文化为主题。主题氛围的体验可以大到一家酒店整体，小到一个局部的经营场所。例如，武夷山某一观光度假酒店以茶文化为主题，店内庭院就种有茶树，客房放置有新颖别致的茶具和有关茶方面的文字资料，餐厅推出别具一格的“茶宴”。在配套设施中还专门开辟一处茶艺居，酒店的商场充满了既可观赏又可购买的各式茶具、茶叶。整个酒店从环境设计到举行由顾客参与的采茶、制茶（酒店业主集团下附设有茶厂）、选出“茶王”等活动都让顾客沉浸在“茶乡”的氛围中，感受到城市所没有的那种亲近自然的恬静的茶乡气息。

即使是一家典型的商务型酒店，在某些经营场所也可以营造具有某种主题特色的环境，让顾客既满足其功能性的消费需要，又能从中获得精神性的氛围体验。例如，能让你体验进入热带雨林感觉的热带雨林餐厅，能让你体验进入西方音乐世界的音乐酒吧，等等。有人说茶艺居卖的不仅仅是茶，此话自然很有道理。客人之所以喜欢到茶艺居小憩、聚会，很大程度上还是为了享受那种由装修格调独特、音乐萦绕、书画陈列以及茶艺小姐优雅娴熟的表演等方面所构成的“清、和、静、雅”的氛围。

从主题氛围体验出发，可以将各个楼层按不同风格装修，各间客房也可以有不同风格布置，甚至酒店夜总会的卡拉 OK 包厢也可以按不同风格设计。福州某夜总会包厢装修既简单又具特色，每个包厢看似“家徒四壁”，也没有复杂的吊顶，但纯照明灯一灭，留下紫色的特殊光源，包厢立即出现客人如临其境的独特环境空间，或翱翔太空，或潜游海底，或漫步森林，或置身草原峡谷，客人一下就融入了全新的自然氛围中去，难怪该夜总会的生意十分好。

除了营造主题类的氛围使得顾客获得体验外，酒店还可以通过服务过程的人为营造，让客人获得愉悦、欢快、激动、兴奋等良好的感受。

二、动手参与

经济发展到一定程度之后，人们的消费重点将从产品本身转到服务再转向体验，将从经常获得他人服务发展到不时地由自己动手（DIY）尝试为自己服务，从中寻找一种乐趣和满足。

在酒店中可以适当推出让顾客自己动手的项目。例如，酒店餐厅为客人准备一些半成品原材料由客人自己烹调，咖啡厅让客人自己研磨咖啡豆烧煮咖啡，音乐酒吧或演艺厅让客人上台弹奏演唱，茶艺居让客人模仿茶艺小姐完成整套茶道动作；有的酒店还设有陶吧，或举办插花学习班，学习后自己操作，作品归自己所有；还有的酒店开展顾客烹饪比赛、球类比赛等活动。这些参与性活动不但满足了消费者获得教育、学习、体验心理需要，而且可以获得自我价值实现的成就感，甚至可以满足表现欲。

参与性的项目可以根据不同酒店的条件去开发，尽可能富有自身特色甚至是当地唯一的。例如，福建长乐市的一家海滨休闲度假酒店缘于渔民傍晚捕鱼归来沿沙滩向游客兜售鱼虾而突发灵感，设计了一个供酒店顾客活动的项目：酒店包下当地渔民的机帆船，每船约载七八位游客，游客都穿上救生衣（当然还购买了保险），由渔民协助在近海拉网捕捞，中午在海岛吃饭休息，下午返航时收网，“战利品”就在店内加工。客人们尽管“出没风波里”，个个皮肤晒得发红，疲惫不堪，甚至有人晕船呕吐，但那种因惊险和新奇而带来的兴奋，是一生难忘的。

福建罗源县一家休闲度假山庄（酒店）利用当地小山丘搞了一个狩猎场。客人向酒店买数只山鸡带上，背上向酒店租来的猎枪，穿上迷彩服，俨然一副出征战场的战士模样，与酒店特派的教练一道带上猎犬上山放鸡追杀，满山遍野的奔跑，过了回猎人瘾。

三、情感调动

酒店在这方面可以做的文章就更多了。一些细微化、延伸化、个性化、人性化的服务变化，可以让顾客体验到惊讶、惊喜、感动、激动等。

比如，开夜床时床头放上一枝鲜花；床头柜常用电话指南卡上多了一行字：请别忘了向家里挂一个电话，免得您家人牵挂；VIP 客人睡袍上绣有他的名字；商务楼层房间的恭桶里浮着几片花瓣……这些小小的创意，都将使客人体验到在其他酒店所没有感受到的情感“震撼”。

而有的“设计”则是针对性较强的。如，某天北京一家酒店在大堂竖立一面某个非洲国家的国旗以迎接该国公主；同样是这家酒店，迎接某国音乐大师时在大堂演奏其成名曲，其目的都是为了让来宾产生被尊重的情感体验，以此深深打动他们。

营销代表≠促销代表

不少酒店招聘营销代表时都不约而同地对应聘者提出一个（甚至是唯一的）问题：你手上有多少客户？工资待遇直接与促销业绩挂钩，或给你一定的工资额，若完不成销售定额则扣你工资的百分之几。这对于原本没有掌握多少客户的应聘者来说，对此岗位自然望而却步。这也是造成许多酒店难以招到或难以留住营销代表的重要原因。

视营销代表为促销代表，这是对营销代表的职责不甚清楚甚至对营销观念认识有限所致。营销代表职责是什么？只是拉客户吗？当然不是。搞推销固然是营销代表的职责之一，假如说营销代表就是拉客户未免太偏窄了。诸如销售计划的参与制定与执行，市场网络的建立，客户回访、意见收集和客户感情的维系，对产品的开发和改进提出看法，以及进行团队、会议的业务谈判、跟踪服务等，都应当说都是营销代表的任务。也可以这么说，营销代表的工作及其业绩既有显性的，也有隐性的。

许多酒店销售业绩不佳，不是从产品本身对目标市场的适应性及其质量上找原因，而是归咎于营销部工作不力。开早会就唯营销部是问。这不但对于营销部来说是不公平的，而且极易成为

其他业务部门推托自身责任的理由。一家酒店的能否销售成功是受多方面因素影响的，在地段、价格都适宜的情况下，就看品牌的影响力了。好的品牌将使消费者产生购买产品的信心，而品牌又是建立在产品自身的质量和特色上。那种单纯靠营销代表与客户的个人感情关系或靠拼价格的做法都不是长久之计和根本之策，只有产品本身具有吸引力，再发动全员促销，才能保证销售成功。“让产品本身说话，使推销成为多余”——应成为酒店上下和部门之间的共识。有了这方面认识，才能上下左右一条心，始终围绕目标市场不断调整产品对目标市场的适应性，并不断改进产品的质量。诚然，在调整和改进中，营销部乃至营销代表的作用是不可或缺的。

给营销代表以工作压力是必要的，问题是这种压力该怎么给，绝不能简单地把直接拉来客户的业绩与薪酬挂钩。换句话说，不能只看其显性的业绩一面，而抹去隐性工作成绩的另一面。我认为比较好的做法是，在分析各方面工作成绩的同时，可以结合显性的业绩在原有基本工资的基础上采取“加法”（即提成）而不是“减法”，这样才能使得营销代表既安心于本职工作，又不乏工作的动力。

透视“钟点房”

钟点房有利于吸引那些只需短时间用房而又不想花太高房费的客人，而对酒店来说则可以提高客房利用率，顾客与酒店各得其所。

一般来说，酒店往往在住房率不高的情况下才愿意推出钟点房。一天中，白天（6：00—18：00）房间占用的变动性比较大，利用客人进店、离店的时间差而穿插其间开出钟点房的空间也就比较大，所以白天尽可以告示招徕。因此，大部分酒店都规定只在白天出售钟点房。虽然有的地方客人在上半夜对钟点房的需求

量比较大，但是酒店会考虑：若以此提高了上半夜的住房率，却减少了过夜的客人数，那是得不偿失的。因此，上半夜是否推出钟点房，要看某一时期里住房率的高低及预订的情况而定。有的酒店下午入住（全天）的客人比较多且住房率也不低，故当天的下午 3：30 直至次日 6：00 就不卖钟点房了。对于完全是过境式的酒店，全天 24 小时都放开出售钟点房是正常的。一天中何时出售钟点房合适，要根据本酒店的住房率高低和顾客抵离店更迭时间的规律而定。

考虑到客人开钟点房的用处不同，钟点房的时间区限可分为三档，价格也因时限不同而异。实践证明，不到 3 小时的按 3 小时计价，价格一般在实售全天价的 1/3 左右是顾客可以接受的，这其中自然已保证了可变成本的回收。3 小时以上 6 小时以内按 6 小时计，6 小时以上不到 12 小时的按 12 小时计，这两档的价格当然介于实售全天价的 1/3 与全天价之间。

此外，按传统习惯，即使是当天上午（6：00－12：00）入住到次日 12：00 离店也只按一天房费计算。自从有了钟点房，若是当天上午入住，当天 18：00 以前临时退房的也可按钟点房计价，客人自然认为合理。至于下午入住，即使是上半夜离店，假如规定夜里不再出售钟点房，就按一天房费计算，客人也无可非议。

星级酒店走出餐饮经营困境之管见

随着酒楼的增多，星级酒店的餐饮业绩普遍下滑，甚至给人们的印象是，星级酒店的餐饮做不过酒楼，这恐怕已成了不争的事实。原因何在？笔者认为，主要原因有三：

第一，这与当地餐饮业的供求关系有关。由于餐饮业门槛低，酒楼日益增多，餐位供过于求情况严重，形成了企业之间的微利竞争。高成本的星级酒店，若想以低毛利率经营，自然无优

势可言。

第二，普通老百姓通常认为星级酒店较酒楼硬件豪华，菜肴虽好但价格必定昂贵，因而对星级酒店望而却步。

第三，星级酒店一般财务制度严密，灵活的经营空间相对窄小，包括激励顾客消费的政策手段都受到很大限制，这自然使得不少单位接待（也包括民企）流向了酒楼。

星级酒店如何走出餐饮经营困境？笔者谈两点意见。

一是坚持一个经营理念，即认定星级酒店自有星级酒店的目标市场这一理念。也就是树立在经营对象、产品定位上与社会酒楼错位经营的理念。避开"红海"拼杀，走"蓝海"经营战略。坚持自己的市场定位，发挥酒楼所没有而星级酒店尤其是高星级酒店特有的优势。这些优势包括：知名度高、门面气派、宴会厅大、装修豪华、环境幽雅、技术力量雄厚、服务质量优良等。这些优势对高端政务、商务接待，高端商业活动，金领白领聚会，以及中、高档次婚宴市场无疑有着巨大的吸引力。

二是学习酒楼的促销经验，即在星级酒店餐饮部内部建立一支销售队伍，当然更关键的是要学习其销售运作的模式和方法。这里不妨举一实例以供借鉴。

福清市某一大型酒楼，其"前台"设两类经理。一类是一名服务经理，主要职责即管服务，下设几位管服务的领班；另一类是设若干名客户经理，主要职责即管销售（也包括客户管理），这几名客户经理工作相对独立，统统服从酒楼总经理领导。通常星级酒店餐饮部除部门经理外，下设餐厅经理一名，主要职责只管服务，一般不管销售工作。规模不大的星级酒店餐饮销售工作往往由公关销售部兼顾，而规模大的星级酒店在其餐饮部内一般会加设一个"宴会预订部"（二级部）。即便如此，也很难做到如同社会酒楼专职销售人员那样对顾客进行"一对一"的促销。

星级酒店的餐饮部可以借鉴该酒楼的做法，即在本部内部建立专职销售队伍，但其销售人员结构上未必完全照搬。可以将以前的领班和点菜员纳入销售队伍，再配备若干名专职销售骨干。而其中领班充当两种角色，既是管服务的领班，同时又是客户经理。这些成员每人都有名片，衔头均为"客户经理"。

我们再来了解一下这家大型酒楼客户经理的职责。从一天不同时段的要求看，客户经理一天中大致有10个方面的工作要做。

上午：时常走出店外，深入周边机关团体、公司企业（本地消费者是酒店餐饮主体客人）：（1）拜访老客户，与新客户签订协议；（2）发放宣传材料，尤其是推出新产品或搞主题促销活动期间更有必要开展宣传工作，要知道“酒香也怕巷子深”；

下午：（3）接受客户预订，并根据餐位、包厢已预订状况，向新老客户打电话或发短信问候、促销；

晚上：（4）营业高峰即客人陆续抵店时段，与专职迎宾员一道，站立入口处候客。某位客户经理若发现其预订的客户抵达，即迎上前去，招呼、引领、带位。无人“认领”的客户，只要被某一位客户经理“盯上”并带走，也就成了这位客户经理的顾客；（5）根据某一消费团体的人数和消费档次意向，带往大小不同、豪华程度不等的包厢，或亲自为客人下单，或协助点菜员排菜；（6）重要的菜品或新推出的菜品，由这位客户经理作重点介绍，或亲自进行分菜、派菜；（7）不时进入包厢征询客人意见，并作好记录反馈；（8）向新老客户亲切问候、敬酒，与新客户交换名片，以扩大关系客户队伍（每一位客户经理都建有客史档案）；（9）亲自代客结算或协助收银人员收账；（10）争取亲自彬彬有礼地送走自己的每一位客户。

这里需要说明的是，该酒楼为了激励客户经理努力工作，客户经理的待遇是：在底薪基础上，再根据每晚揽下业务的营业额按比例提成。

可以看出，该酒楼客户经理工作全过程体现了与客人进行一对一的销售、个性化服务和建立感情关系。其维系客户关系程度之高、促销力度之大，都是以往星级酒店所不及的。

总之，星级酒店应当明确定位，抓稳自己的客户群体，发挥自身的硬件优势，再引入由餐饮部自身抓销售的运作方法，一定能逐步改变星级酒店餐饮业绩不佳的局面，重拾昔日辉煌，迎来星级酒店餐饮经营的新的春天！

闲话“经济型+中档商务型”酒店

近几年，在经济发达地区或城市涌现出一批设施简单但客房档次不低的商务型酒店。

这种酒店客房装修时尚、功能齐全而且档次达到三星级酒店客房水平，有的直逼四、五星级酒店客房的水准。这样的酒店要说属于豪华型酒店吧，不像，因为缺少康乐、会议设施，即使提供餐饮，但也是不完全意义上的餐饮设施。要说属于当下风靡全国的经济型酒店吧，也不像，因为从客房方面说，该有的配备一应俱全；大都可供宽带上网，有的还提供商务文具，甚至个别酒店在客房还配上可留言或带传真功能的电话机；房务中心该提供的服务也一件不落。

这样的酒店，诚然犹如王大悟先生介绍“汉庭”酒店连锁品牌所说，属于“经济型+中档商务型”酒店。

如果从星级评定要求看，这种“经济型+中档商务型”酒店若想评四、五星显然靠不上，即使三星也还有缺项，评一、二星吧，但在市场中卖价还不低（一般能达到三星或四星的房价）。于是，这样的酒店干脆不申报评星。不挂星牌，不等于在顾客心目中没有“星”——从这些酒店的入住率看，确实得到了相当一部分中档商务客人的认可和青睐。

我所接触的几位这类酒店的投资者最早未必经过专家点拨，未必都学过营销学，也未必知道市场细分，但他们却懂得专做某一类市场生意，并了解这一类客人最需要的是什么，于是在满足这一类客人的核心利益上做足文章；他们未必知道“红海”“蓝海”战略，未必了解差异化、成本领先、目标集中等战略，但他们却懂得避开拼杀另寻生路，懂得如何以尽可能低的成本赢得市场而且从中获得尽可能大的利润。可以说，这类酒店的大部分投资者的投资理念、经营战略是在市场的跌撞摸爬中产

生（当然也不乏因受建筑资产如写字楼的客观条件限制以及看到社会其他设施可资配套所产生）。他们摸透了市场，看准了方向，敢于突破星级樊篱，以崭新的姿态在酒店业中独树一帜，委实值得钦佩！

将来是否允许这类“经济型＋中档商务型”酒店参加评星定级呢？又该如何评定呢？这是摆在行业管理当局面前的新问题。

实事求是地讲，某些酒店获取星级似乎是为了接待旅游团队而便于旅行社作计划时用的（因为计划中不允许有“准星级”的说法），而“经济型＋中档商务型”酒店原本的目标市场就不是旅游团队，也就无所谓星级不星级。然而，即使是这样的酒店，有时也想在中档商务客人不足的情况下接一些旅游团队，当然也更希望通过某种标志以显示客房的档次而利于促销，于是也常常以“相当于”多少星级挂在嘴边来作宣传。

由此看来，酒店行业管理当局似乎应当顺应发展的需要，考虑如何为这一类的酒店给一个恰当的“名分”，这样既利于此类酒店的营销活动，也利于酒店行业的规范管理。

“设计酒店”：设计乎？创意乎？

所谓“设计酒店”，也就是近几年酒店市场上出现的一类为数不多而设计风格迥异的特色酒店。这类酒店因其强烈的怪异性而夺人眼球，显然有利于参与市场竞争。

这类酒店不论在建筑风格、空间布局，还是在装潢布置、设备用品等方面，都与大多数星级酒店有着很大的差异。这类酒店设计风格大胆、式样原创性强，甚至还有颠覆意义的前卫性。这一类特色酒店向人们展示的是：见所未见，闻所未闻，耳目一新，或刺激震撼，振聋发聩，全新体验。一词以蔽之：另类！

这类酒店该如何称谓呢？有人说干脆就称“另类酒店”吧，但哪一类？还是模糊概念，似有不妥。那么，称之“设计酒店”

又是否合适呢？笔者认为并不贴切。“设计”一词在中文习惯上作为动词使用，不属于定性词汇，况且哪一家酒店不是经过设计而建的呢？

依笔者之见，此类风格迥异、与众不同的酒店以“创意酒店”称之似乎更为妥帖。为什么呢？因为“创意”既是意味着创新，一改以往“千店一面”的模样；“创意”又是一种灵感、意识的突破性开创，这里说的灵感更多的是指艺术灵感，这里说的意识主要是指对生活方式的观念态度，“创意酒店”最明显的特征正是颠覆了传统的艺术风格和开创了全新的旅途生活空间。

也许有人会说，“设计酒店”译自英语 Design Hotel，而 Design 即“设计”。其实 Design 一词未必只能译作设计，也可以译成构思、图谋、谋划等。笔者根据这类酒店的开创性特征，将 Design 理解为富有创意的构思也未尝不可。

通常所说的“精品酒店”是不是“创意酒店”呢？精品酒店与通常酒店相比，主要特点是：体量不大，装修精致，注重细节，也不乏豪华甚至奢侈。精品酒店假如设计风格迥异，也可以说是创意酒店，但创意酒店未必都是精品酒店。

近几年出现的“主题酒店”，在装修风格、装潢布置、设备用品和氛围营造等方面，与通常星级酒店比较，也有着很大的差异，突出体现了某种文化意境，给人们带来某种文化氛围的体验。从这点意义上讲，主题酒店应当属于创意酒店，但创意酒店并非都是主题酒店。

总之，笔者认为，在中国语言环境里，以“创意酒店”取代“设计酒店”的说法更为科学和恰当。

确认·落实·论证

写下这个题目，缘于有一段时期里听到、看到的几件事总在我脑子里反复浮现，深感酒店各级人员在工作中出现的大量错

误，无不与题目中的三个词相关。

一、关于“确认”

因为疏于确认，服务中频频出错。不是技术原因，也不是时间问题，而是对工作环节的“偷工减料”，图一时的“快捷”，铸下不可原谅的错误。例如，客人点菜要的是“高汤氽小象蚌”，服务员想当然地以为是“鸡汤炖海蚌”，落单后未加复述确认，送进厨房。几盅“鸡汤炖海蚌”上桌后，客人拒绝接受。因为这两者不但口味有别而且价格有异。幸好在老练的管理人员好言相劝下，客人才勉强接受。否则，凭服务员每月不高的工资岂能天天为此“埋单”?

二、关于“落实”

督导层向服务员交代好任务，必须在一定时间里予以检查落实，这是“常规动作”。即使手下服务员历来做事认真负责，但也难保万无一失。尤其重要接待更要亲临现场查实，而不是仅靠电话询问、口头了解。我常作为 VIP 客户光临一些酒店，只见茶几上摆着带皮水果，却不见附上水果刀的有之，摆有鲜花而缺了总经理名片的亦有之。

还有一次，我到某酒店授课，该酒店公关销售部交代美工写了一个欢迎标语牌立在大堂内，本是为了向我表示热情敬重之意，哪想到竟将我名字中的一个字写错。迎接我的总经理几乎与我同时见到这一欢迎标语牌，当时总经理的尴尬状让我至今记忆犹新。

即使某些工作是纳入例行的程序，如果不进行预先控制即事先的检查往往也有可能出错。例如，我到酒店授课有时发现，上课时间马上到了，会议厅门口却站着听课者等待服务员开门，更不用说预先打开空调了。有时发现要么音响未调试好，要么白板的水笔未准备。

如果说新上岗员工没有按程序要求，根据会议开始时间提前完成准备工作是一种疏忽的话，那么作为有经验和教训在身的领班、主管未能提前到场检查落实（必要时还要自己补位）

就是一种失职了。

三、关于“论证”

论证能克服计划的盲目性，使决策更为合理、科学。论证似乎都是针对重大的计划、决策而言，其实日常工作中许多计划、决定虽然未必重大，但也离不开必要的论证，只要时间允许，都要尽可能地多听一些意见，多做一些调查，多做一些利弊得失的分析和主次轻重的权衡，绝无坏处。

有一家酒店自决定取消楼层值台后，就要求采购部购买一批对讲机发给楼层房务员使用。买回来使用一段时间后发现这种对讲机笨重且噪音大。于是又决定购买另一种品牌对讲机，反映好多了。但这么一换，浪费了许多钱。采购之前，应当做做性价比、质价比的工作，向其他用户做一番调查了解和论证，否则，就要付出“学费”。

有的不经论证的决定恐怕付出的还不止是金钱的代价。例如，曾有一家酒店在一天中同一种规格房间的价格变化无常，前后入住的房价差别很大，因此屡屡接到付出相对高房费的顾客抱怨和投诉。原来该酒店高层管理人员听了一次“收益管理”讲座之后，突发灵感，做出一个决定：要求总台一天中每隔 3 小时，根据即时电脑显示的住房率升高或下降，将房价相应地调高或调低，以此求得收益的最大化。想法固然很好，在理论上也成立，但如此运用未必行得通。因为在酒店供过于求的情况下，是客人选择酒店。若是考虑淡旺季节或一周中的淡旺日来调整房价，顾客尚可接受。而在一天中房价如此变化频繁，恐怕就不是所有客人都欢迎的了。试想，午夜时分可能是每一家酒店一天中住房率最高的时候，而午夜入店的客人非但没有享受到打折优惠，却要其掏出比其他时间入住更多的房费，再比较其他酒店午夜一般都有打折的情况，对理智消费的客人来说，无论如何是不能接受的。

因而，决策层特别是高层决策者在拟定重大决定、计划，尤其是影响酒店市场定位、经济效益等重要的经营性决策时，更需要多做论证研究，不可凭一时的冲动草率行事。

四、结语

确认、落实和论证，三者看似无多大关联，但从酒店日常工作看，却与操作层、督导层、决策层都会涉及的一个共同话题——“关注细节”有关。其实战略执行中同样要讲细节。操作层在服务中关注的细节之一就是“确认”；督导层组织执行任务，其关注的细节之一则是“落实”；而决策层制定战略决策时，同样也离不开一个细节，即“论证”。请关注不同层面的细节吧——因为它关系到我们日常工作中的操作、执行和决策的成败！

补救·补偿·补位

在对客服务过程中，难免发生偶尔的疏忽和过失，难免发生客人因种种原因而引起的投诉，难免发生服务的不到位或达不到质量要求的情况。为此，管理人员应注意抓好服务中的“三补”——补救、补偿和补位。

一、关于“补救”

补救是指采取措施弥补服务中的遗漏或差错。

例如，为VIP客人送上水果了，服务员却忘了在果篮里放上水果刀；为客人买到机票了，却发现起飞时间不是客人所要求的；餐厅服务员为客人点完菜忘了复述，以致漏了一道客人要点的菜；客房钥匙发给客人了，却发现是重复排房。这些现象一旦查到，切不可先忙着追究责任而贻误了纠正的时机，应尽快采取补救措施，在客人还没有发现之前予以改正。有时虽然已被客人察觉，但假如我们确实以诚恳的态度向客人致歉，并采取补救措施，也会在一定程度上取得客人谅解。

有一次，我下榻某酒店，我请求叫醒的时间已到，但没有听到电话铃响，过了一个小时接到总机小姐致歉的电话，并说因她

工作疏忽可能影响了我的日程安排，心里感到十分不安。听着她战战兢兢的语音，可以感受到其致歉之意是真切的。原先我对该酒店服务的可靠性产生了怀疑并准备投诉，但转而一想，虽然过了一个小时，可总机小姐还是出于负责的态度补打了这个电话并主动认错，我还能说什么呢？

二、关于“补偿”

补偿是指在补救的基础上，对客人遭受的利益损失给予一定的弥补。

采取补救措施，只是仅仅挽回不良影响。现在的问题是，仅采取补救措施够吗？例如，某道菜变质了，换上另一道；客房设备多处不能用，换个房间。这些措施能够让客人完全满意吗？恐怕不行。要让客人对投诉处理真正满意，不仅仅是“补救”，还应当要有“补偿”的手段，如致歉、打折、赠送乃至减免部分费用等。

为什么要补偿？道理很简单：因为客人付出的“成本”不仅仅是购买产品本身所花的费用，实际上客人投入的还有时间、精力、体力等“成本”，甚至投诉得不到满意的处理，还受到精神损伤。补救只是弥补所购产品不足的损失，而补偿则是让客人在其他方面的损失能得到一定的弥补，从而得到心理上的平衡。

三、关于“补位”

补位是指弥补相关岗位或下属在工作中出现的遗漏或差错。

补位不同于顶岗。补位只是临时性、暂时性地对相关岗位或下属给予帮助。其目的是在发现问题的第一时间里把问题解决，尽可能使这些问题不在客人面前暴露。当然这些问题只是少量的或不大的缺陷或遗漏而已。

例如，餐厅迎宾员引领客人到餐位后，发现盯桌员正在其他餐桌忙着，于是她接下来完成本是盯桌员该做的事，为客人拉椅让座、送巾上茶；送餐员进房发现客房卫生间马桶水箱漏水，主动打开水箱盖拨弄一番，处理漏水问题。这些是服务岗位之间的相互补位。这种补位服务经常发生，也是必需的。

而管理人员对服务岗位的补位也同样重要。许多基层管理人员缺乏这方面的意识，对服务人员一时不慎造成服务不到位或脱节的问题，不是先着手自行代为解决，而是等待服务员完成，以致有的问题暴露，产生不良后果。正确的处理方法应当是，自己先即时进入补位角色将问题解决，然后记录下此事，事后再找有关服务人员指正。必要的话也可以将之作为班前会上的短训内容。

客房：电源开关与插座

客人入住客房，少不了与电源开关和插座打交道。开关与插座的使用方便与否，直接关系到酒店的服务质量与水平，务必予以关注。

一、以往给客人生活带来不便的情况

以往不少酒店在建设装修或改造装修过程中，对开关与插座如何安装并不太在意，于是出现了给客人生活带来诸多不便的情况。诸如：

客房卫生间的电灯开关装在卫生间内，客人只好凭经验和手感在黑暗中摸索开关。

由于卫生间的毛巾架安装位置不当，挡住了备用电源插座，使用电动剃须刀或电吹风时只好拉下毛巾。

壁橱里装一个未必需要的电灯，当橱门关不紧而无法碰到电灯开关时，则造成漏光，影响客人睡眠。

迷你吧摆放着电热水壶，但找不到插座只好移到卫生间烧水。

若想在化妆台使用电吹风机或手提电脑，因台面上方的墙上没有备用插座，往往要到桌子底下寻找。若没有备用的插座只好拔去台灯或电视机插头将就了。

有的客人带来了手提电脑，但因没有宽带网接口，只能遗憾地摇头。

若想为手机充电，要么使用落地灯电源插座，要么拔去电视或台灯电源插头临时凑合。而由于这些电源不是不间断电源，客人出去办事回来后才发现并未充电而急得直跺脚。

客人并没有“请勿打扰”的意思，只因打开其他开关，顺手把装在一排的其中“请勿打扰”开关打开，造成服务员判断失误而影响工作。同样的原因，客人并没有召唤服务员，而服务员却接到“呼唤”指令来敲门。

更有个别酒店将“请勿打扰”开关和“请速打扫”开关并排装在一起，但是没有作“此亮彼暗”的技术处理，因客人不经意间同时按下这两个开关，造成了门外两个指示灯同时亮着的情况，可以想象服务员看到这种现象后的窘迫神态。

最富有戏剧性的恐怕要数客人为打开电视而手忙脚乱的情景了。打开了电视机上的开关，荧屏不亮。再按一下遥控器开关，仍没有图像，最后才想起来是床头柜这边开关未打开。待掉头打开床头柜开关还是没有反应时，才发现刚才按下电视机开关实际上是把原已打开的开关又关闭了。于是两头“奔忙”。

二、建议予以改进的地方

以上种种给客人生活带来不方便的现象，在许多酒店总会遇到其中的几种。为了客人对开关和插座的使用方便，特提出以下建议：

卫生间电灯开关和过道灯开关应分别装在卫生间门的两边。卫生间内还可增设紧急呼救和“请稍候”按钮以及备用电源插座。

壁橱可以不装电灯，当然过道灯亮度应能足够照亮衣橱。

在化妆台上方的墙面，或在化妆镜两边，或在化妆镜下方，设置镜前灯开关、宽带网接口和备用电源插座（分别为110V和220V，并为不间断电源）。

床头控制柜上的开关越少越好，一般只将床头灯、音响和地灯开关设在控制柜上，其他开关都可以“各就各位”，如落地灯、台灯、镜前灯、迷你吧灯、过道灯乃至房灯均装在灯具上或附近位置的墙面。“请勿打扰”灯的开关装置要有意让客人“不方便”，可以设在显眼而又独立的墙面某一位置（如与空调开关并

排）。有的酒店若设“请速打扫”开关也同样处理，而且要注意这两种指示灯绝对此亮彼暗。

至于电视，有机上开关和遥控器开关足够了。而“呼唤服务”完全可以通过电话解决，没有必要再另设专用开关了。

为了免除客人因睡觉要一一关闭许多电灯的麻烦，可以专设一个“总开关”，一键“完成”。

顺便一提，“触摸式”开关不大灵便，还是“纽扣式”或“琴键式”开关相对好用些。

关于工作日记和早会

实践证明，酒店中层以上干部每天写工作日记和参加早会，是提高工作效率和收到良好效果的一种十分重要的工作方法，也是提高管理水平的一条重要途径，应当将之形成制度来执行。

其实，各家酒店对写工作日记和开早会问题认识并不一致，做法也不尽相同。

对于写工作日记，有的酒店不要求写；或有要求写，但不统一要求如何写，自行其便；有的即便要求写，但不要求上交，只是开会时让其照本宣读。

对于开早会，有的酒店不要求定期开，只是有事需要开会则临时集中召开；有的酒店每周开一次（实际上是每周工作计划会）；有的酒店隔天开，如每周开两次或三次；有的酒店虽然天天开，但时间不一定都是上午，有时安排下午。至于早会如何开，也各有不同做法。常见的是让每位与会者轮流发言。如此做法，不但开会时间长，更因多半汇报的事情与其他部门无关而浪费其他人的时间。还因为总经理在会上即听即判，未经充分思考，所作决定难免有所偏颇。更有甚者，因为一个部门所谈问题因其他部门工作不到位引起的，于是有关部门出于自我保护，当场辩驳，甚至相互推诿责任，争得面红耳赤，还未必解决问题。

工作日记要不要写，怎么写？早会要不要开，怎么开？笔者根据实践体会认为，工作日记不但要写，而且要按一定的要求来写；早会不但要开，而且要天天召开。

一、关于“工作日记”

（一）完成工作日记的对象和批阅者

部门经理以上管理人员均要求写工作日记。完成后送交总经理批阅。工作日记还包括高级值班经理和大堂副理的工作日记。部门经理休息日的工作日记由部门当值人员完成。

（二）部门经理工作日记的内容

这里仅就部门经理工作日记的内容作一介绍。内容一般包括五个板块：

（1）昨日工作基本情况简要报告；

（2）昨日或前一段时间需要解决的重要问题已解决或进展情况报告；

（3）新出现或新发现重要问题的报告，并提供解决问题的方案或思路；

（4）近期工作计划或安排；

（5）工作建议，包括对酒店、本部门或其他部门工作提出建议。

（三）部门经理工作日记涉及问题的范围

涉及问题的范围一般包括经营性和管理性两大方面。

（1）经营性问题，包括产品、价格、销售渠道和促销四个部分；

（2）管理性问题，包括人力、财力、物力、信息、时间和声誉（质量）六个部分。其中，质量问题又可分为硬件和软件两个方面。硬件：设施设备、材料用品、装修装潢和环境气氛。软件：服务质量、管理水平和员工素质。

这里需要说明的是：首先，工作日记书写时可按上述问题范围的顺序进行。不涉及的可以不写。对各方面问题视重要程度可详可略；其次，对个别重大的问题或计划方案可以用专题报告形式另行汇报，但在工作日记中要予以注明。

（四）日记书写的格式及应注意的问题

书写工作日记要保持严肃性，按一定的格式来写。一般要求一页纸张的左边或右边（占页面的大部分）写文字，另一边留白以备总经理批注。

书写字迹要工整，不可随意涂鸦。书写每件事须编上序号。一般要求日记书写用蓝黑笔，总经理批注用红笔。

（五）日记上交时间和程序

工作日记提交时间一般定于上午 8：30 以前，直接送至总经理办公室。总经理阅批后，需提到会上讨论说明的应另摘出。日记本由办公室人员带到会上送还。

二、关于“早会”

（一）参加对象

部门经理以上干部。若部门经理无法出席，应有该部门其他负责人到会。

（二）会议时间

正常情况下为每日上午 10：00 召开。一般要求半小时内结束。特殊情况无法按时召开的，可另择时间，由总经理办公室提前通知。与会者须提前 5 分钟到会。需请假者事先向总经理请假并通知办公室。之所以要求每天必须召开早会，这是因为只要酒店有运转，总会有相对重要的事情需要通报、强调、协调和讨论，还因为是为了对部门经理进行无形的考勤和促成良好生活习惯的需要。所以只要不是特殊原因，都要尽可能每天召开早会。

（三）会议内容

会议内容一般包括：重要情况通报、必须在会上协调和讨论的问题。为了开短会，凡能在会前、会后通过个别指示、研究和专题会议解决的，则尽可能不在早会上讨论研究，原则上只体现以下三类内容：

（1）必须在会上通报和强调的问题。此类问题一般属于重大事件、重要决定和重要问题。

（2）必须在会上组织和协调的问题。此类问题一般涉及整个

酒店各部门或多个部门。

（3）必须在会上讨论和研究的问题。此类问题一般属于全局性的重要问题。

（四）会议发言

原则上由总经理、副总经理作主要发言。一般说来，部门经理只有被允许发表意见或接受质询时才可以发言。这是因为各部门工作汇报和请示已在工作日记中有所反映，所以一般情况下，没有必要在这里轮流汇报请示。

（五）会议主持和纪要

会议由办公室主任主持。会议纪要由办公室人员负责记录。一般要求当日上午打印完毕并存档，特殊情况可延至下午。需要分发的还要发至有关人员。需要办公室落实或协调的，办公室主任应按总经理指定时间反馈。

（六）会议开始形式

与会人员提前5分钟到会。总经理到会并同意开会后，由办公室主任发令："全体起立！"总经理向大家说："各位上午好！"全体齐声向总经理说："某总上午好！"总经理说："请坐！"这之后，大家方可落座。以上形式的目的既可以相互表示尊重，又可以集中大家的精神。

建立工作日记和早会制度好处很多，如畅通信息，克服惰性，活跃思维，增强计划，提高效率等。可以说，完成工作日记和参加早会应成为中层以上管理人员每天必做的功课。工作日记和早会制度应当看做是酒店管理中最基本且不可或缺的制度，务必持之以恒地执行。

聚焦质检部

许多酒店为推进服务质量和工作质量的提高，专门成立了质检部（或在人力资源部中设质检专员）。然而在实践中发现，部

分酒店的质检部工作做起来辛苦不说，还很难得到其他部门的理解和支持，有的甚至成了过街老鼠。于是，质检部的人员感到十分苦恼。假如再加上连总经理都觉得质检部工作方法有问题时，就更加深了质检部人员对自身工作的恐惧感，影响了质检工作的积极性。

是什么原因导致以上情况的发生呢？我想，其一是由于总经理以及质检部人员对质检部这个部门的属性及其工作职能认识不清；其二是因为总经理授予质检部的权力过大，不仅为质检部"配置"了"手电筒"，而且还"配置"了"警棍"。

质检部是个什么属性的部门？其具体职能是什么？

酒店各部门按其工作性质分类，可分为业务经营部门（如客房、餐饮），职能管理部门（如人事、财务）和后勤辅助部门（如采购、维修）。而质检部应属于职能管理部门。职能管理部门与其他部门的关系应当是监督与被监督、指导与被指导的关系，而不是命令与被命令、指挥与被指挥的关系。

质检部的具体职能主要是充当总经理的"手电筒"，搜索有关质量问题的情报。一方面以质检报告形式上报总经理，另一方面以整改建议书形式送交有关部门。这些材料都只能作为上级领导和各部门在指导工作时的参考，一般不能以此作为处罚当事部门的依据（除重大事件的报告外）。

而有的酒店将质检部的具体职能不但看做是总经理手上的"手电筒"，而且还看做是总经理手上的"警棍"。于是，《整改建议书》变成了《整改通知书》。从"建议"变成"通知"，俨然成了命令与被命令的关系了。有的总经理为了减轻自身原本也必须承担的质检工作量，或曰为了树立质检部权威，于是将执罚权力下放给质检部，不但要求质检部直接向当事部门下达整改通知书，而且还允许质检部对被检查部门存在违纪现象直接开出处罚单。

一个与其他部门平级的单位，有如此之大的权力，这在其他部门经理们的心目中极容易产生说不出来的嫉妒、抵触等情绪。假如质检部指出的问题与事实一旦有出入，更增加了其他部门经理甚至员工的不满和怨恨了。

除了正确认识质检部的性质、主要职能和与其他部门关系外，我们还应当明确与质检部工作有关的其他问题：

第一，质检部日常所作的质检报告在总经理手上所起到的作用，主要是作为总经理在制定与提升质量方面有关的诸如工作方针、管理措施、培训规划和整改步骤等工作时的参考依据。一般来说，总经理不可以简单地拿来作为处罚某一部门或某一当事人的直接依据，而应当交给有关部门按常规程序调查处理。当然，个别情况下也不排除作为直接依据，如重大事件专题报告。

第二，质检部的检查内容可以由简单到复杂，由一般的卫生、安全、设备维护、对客态度、遵章守纪等“肤浅”问题入手，随着大家对质检意义认识程度和业务水平的提高，逐步深入到岗位职责、工作流程、操作规程、服务规范，进而深入到投诉处理、服务（工作）效率、组织协调结果、监督控制效果和管理方式等问题中去；再由大多是检查前台部门质量，逐步深入到后台部门中去。

第三，为了加强质量的整改力度，可以成立由各部门经理或业务骨干参加的跨部门组织——质检小组（委员会）。质检小组的检查工作未必天天进行，每次出检成员也未必到齐，只要有一定人数，做到“众口一词”，权威性就大。总经理可以授予质检小组执罚权力，以起到威慑作用。这时的质检部在其中充当什么角色呢？质检部多了一项职能，即成了质检小组的“秘书”，其主要工作内容是负责召集质检小组成员参加质检活动和整理质检小组的检查结果纪要。

督导层：质量管理的中坚力量

酒店业的竞争从早期的价格竞争，发展到今天的非价格竞争，其中最重要也最为根本的非价格竞争手段，应当说是酒店产品质量的竞争。谁能向顾客提供全面优质的产品，谁就能在市场

上获得优势，招徕更多的顾客，取得良好的效益。正因如此，质量管理成了酒店管理团队至为关切的日常工作内容。

酒店管理团队一般说来由四个级次构成，自上而下分别是总经理、部门经理、主管和领班。他们担负着对整个酒店各方面管理的任务。但在管理中各个级别的侧重点又各有不同。总经理侧重于做决策，故称之为决策管理层；部门经理侧重于组织执行上级的决策，故称之为执行管理层；而主管、领班两个级别在其工作性质上大致相同，工作地点都在现场，管理的内容主要是操作性的，其管理方法是以监督和指导为主要手段，所以这两个级别的管理人员合称为现场管理层、操作管理层或督导管理层。

而督导管理层即主管、领班在酒店质量管理中处于什么样的地位，又发挥着怎样的作用呢？我认为，督导层在酒店质量管理中是不可或缺的中坚力量，处于主导地位，发挥着极其重要的决定性作用。

一、督导层是酒店管理团队的重要组成部分，是稳定和提高酒店产品质量水平的关键环节，处于主导地位

通常认为，酒店中的质量管理主要责任在于总经理，或在于各部门经理。如果从全局和部门角度出发，这种观点无疑是正确的。但是，质量管理是否能落到实处，执行各种质量标准是否到位？最终的监督执行和检查落实责任还是落到了督导层的身上。正如业内流传的这么一句俗话：质量过关不过关，就看督导层这一关。

（一）高层、中层的质量管理的意志，通过督导层在具体工作中体现

高、中层管理者是酒店各种决定、计划的制定者，而是否能将其决定、计划在操作层中贯彻执行，需要依靠督导层组织实施。高、中层管理者有关质量管理的决策和将要予以推行的质量标准是否能在实践中实现，同样需要依靠督导层了解、理解高、中层的意图，并将之向操作层进行意识灌输、思想动员，以达到全员重视、坚决执行的目的。总之，高、中层质量管理的意志需要依靠督导层在具体工作中将之体现。

（二）质量管理中的质量标准制定、试验，需要督导层

参与

酒店各个层次管理者所作的决策，各有偏重。总经理主要是对酒店重大方针政策、发展方向、市场定位、机构设置、重大人事安排作出决策；部门经理主要就部门运转体系、机制、制度等作出决策；而督导层决策的主要内容是业务性的，包括各种操作程序、规范和标准。可以说，酒店质量管理中的各种体现酒店产品和服务质量的规程、规范以及质量效果指标等，几乎是由督导层提出设想和研究制定的。这些标准是否具有可行性、可操作性以及实际运作效果如何，其试验过程同样需要依靠督导层观察、体会和修正。督导层在酒店质量管理的标准制定、试验中，是关键的、不可或缺的参与群体。

（三）质量管理最终效果的实现，依靠督导层的宣传、培训、贯彻和控制

质量标准最终执行者是操作层，督导层直接领导着操作层。因而，对质量标准的宣传，为达到质量要求开展的各种培训，以及实践中贯彻执行的监督、检查、落实和纠正偏差等工作，都必须有赖于督导层的身体力行。可以说，其他管理层无法替代督导层完成这些工作。因此，酒店质量管理的最终效果如何，就看督导层这一关。

二、督导层是酒店质量管理的设计师、培训师和实施者、监管者，具有不可替代的决定性作用

质量管理是整个酒店的一项重大而且复杂的工程，自上而下都必须予以十分重视。不论总经理，还是部门经理，都有着直接的管理责任，同时发挥着各自不同的作用。比如，总经理可以对酒店质量管理提出方向性的设想和制定各种支撑质量管理的政策、体制、机制，也可以向全员作出关乎酒店生存和发展的意义动员。有关部门经理可以对各部门酒店质量工作作出各种专项的部署和检查落实，但在制定标准、动员宣传、全员培训、贯彻落实、监督检查、信息反馈以及讨论总结等具体工作上，督导层则起到了高、中层管理人员所不可替代的决定性作用。

（一）督导层在质量标准的具体制定中，起到了“设计

师”的骨干作用

质量管理不是空洞的抽象的概念，质量管理的结果如何要通过酒店提供的各种产品和服务来体现。为了达到预期的质量效果，首先必须确定关乎质量水平的硬件、软件内容。这种质量内容要求必须能迎合市场——顾客的需要。即要懂得站在顾客角度去确定产品、服务质量效果的方方面面。而督导层是处于提供产品、服务的第一线，与顾客直接接触，最能了解顾客的需求和期望。因此，质量内容关系到哪些方面及其具体要求，督导层责无旁贷地担当起了确定质量内容的任务。

督导层和普通员工虽然同样是处于服务第一线，同样与顾客打交道，普通员工尽管也可以根据顾客意见反馈顾客的需求。但是，督导层毕竟比普通员工经验要丰富得多，嗅觉更加敏锐，发现问题和归纳总结能力也更强一些。因此，在确定质量范围和制定质量标准中，督导层成了不可或缺的骨干力量。

之所以说督导层的“设计师”骨干作用是其他层次的管理者所无法替代的，还在于督导层对自身的业务最为了解。对传统的做法，如何根据顾客要求进行改进、创新，其思路也最贴近实际需要。例如，哪怕购置一个小小的产品——烟灰缸，某酒店的督导人员就曾向采购部建议，必须用烟头试一下烟灰缸壁上的凹槽是否能夹住烟头，夹得住说明产品合格，否则就是不合格。再如，有的服务员喜欢在客人使用的烟灰缸中注入一点茶水（本意为不让烟灰扬起），殊不知有可能客人将烟头伸进烟灰缸，导致正燃的香烟熄灭。也正是督导层在一旁观察到此现象，立即调整了这个服务“标准”，规定不再有注入茶水的做法。也就是说，在质量设计中，前者是要注意“单件产品要正确合格”，后者是要符合“组合产品要合理科学”的设计原理。

尽管酒店许多硬件的设计与建设在酒店筹建过程中就已基本实现，督导层难以参与，但在运营期间，硬件方面的设施设备布局设置、补充购置、改造翻修、组合创新等，督导层还是有比较多的参与机会，甚至成了主导力量。而软件服务方面的设计，督导层则成为主要角色（当然，有的设计创意来自普通员工，但须经过督导层认可统一后推而广之）。

督导层的设计要有创新精神。例如，某酒店中餐厅曾推出一道“豆腐花”作为餐后甜食，原来设计是：一小碗蜂蜜和豆腐花一起放在转盘上，随客人意愿取之来调豆腐花吃。后来一客人提议能不能来一些肉松、榨菜丝之类的佐料，改为微咸口味佐餐用。员工立即将客人意见反馈，并认为此意见很好，建议试验。后经督导层认可后推出试验，果然效果不错。这一过程，需要督导层能倾听员工、顾客意见，并敢于创新，才能使得产品、服务质量水平不断提高。

督导层直接接触顾客，不但了解顾客对酒店产品的功能性需求，也最了解顾客的心理性需求，所以在产品、服务设计中往往能潜心琢磨、推陈出新，施以“小动作”赢得顾客的心。例如，某酒店也是督导层人员在引领贵宾进入客房时，发现客人进入客房放下行李后，第一件要做的事往往是到卫生间洗手。于是该督导层人员提出，将原先放在床头柜上的温馨致意卡改放在洗手盆旁边，致意卡上有着充满调动客人情感的建议：请您给家里挂个电话，以免家人牵挂。这一改动，可以让客人在第一时间里看到，由此感受到了酒店为之服务细致周到，对其设计予以赞赏——你们真是为我们考虑到家了。

（二）督导层在质量标准的学习掌握中，起到了“培训师”的主角作用

有了质量标准，没有很好地让员工掌握，或员工对其标准知之不深、知之不细，则很难在实践中执行到位。质量标准的学习，不能仅靠一纸“公文”下达就能贯彻执行得好。质量标准的学习要靠各个管理层的宣传、灌输、培训、引导。而质量标准的具体操作规程、规范和方法等，必须由精通业务的督导层来进行培训，起到“培训师”的主角作用。

不论是新员工的入职培训，还是在岗员工的日常培训，都要将质量标准贯穿其中。如果说入职培训只是基础性的，具有相对全面的特点，那么在岗培训则体现了针对性，并具有适应新要求的特点。督导层对普通员工的培训更多的是在岗培训，有利于及时发现和解决执行质量要求所产生的问题，同时将创新内容灌输给普通员工。

督导层对普通员工的在岗培训，值得利用的比较多的机会是“班前会”。班前会的时间虽短，但一天（一次）一个专题内容，积累下来也是很可观的。而且每天（次）的培训都有很强的针对性，对改进质量问题，提高质量水平的效果十分明显。

督导培训的形式可以多样化。除了课堂式的教学外，更多的则可以采用问题讨论、案例分析和操作示范。实践发现，让员工有参与感、互动式的培训，效果十分好。

培训中，要注意让员工知其然，还要知其所以然。也就是说，告诉员工怎么做，更要告诉员工为什么要这样做。只有如此，员工才能深刻理解，记得牢。例如，餐厅培训“酒精炉添加酒精”操作方法，要求先将原有酒精锅内余火熄灭，再添入固体酒精，然后再点火。培训中可以通过反面例子，告之不这样做而产生的严重后果。同时还可以通过做示范来加深理解。比如，由领班对培训现场采取防火措施之后，做一次在酒精锅还有余火的情况下直接倒入固体酒精的试验。通过火星四溅、可能引起火灾的危险景象，让员工明白按照规范操作的重要性。

督导层应当懂得“磨刀不误砍柴工”的道理，宁可培训阶段多花些时间和精力，对今后的质量控制才可能省些气力。有道是：只有培训阶段的举轻若重，才可能在贯彻执行中举重若轻。

总之，质量管理中，如果说质量保证首先从设计开始，那么质量管理的基础应当是从培训开始。督导层是酒店提供最终产品和服务方面的业务专家，发挥其对员工培训的主要角色的作用则是理所当然的了。

（三）督导层在质量标准贯彻执行中，起到了“实施者”的推动作用

总经理的领导作用在于引导，即是引路人的作用；部门经理的领导作用在于巩固，即是通过执行制度，起到不偏离方向的作用；而督导层的领导作用是执行上级决策，实施具体工作计划和标准等方面的推动作用。也就是说，在质量管理中，督导层是执行质量标准的有力推手。

再好的设计如果不采用，这种设计也无异于空中楼阁，或用之随意则达不到质量稳定和提高的目的。因此，督导层对质量管

理的制度、程序、规范、标准等的贯彻执行，是保证出品质量的关键所在。

贯彻执行质量标准要通过组织实施并加以落实。在贯彻新标准之前，一般需要舆论先行，利用宣传栏、班前会等进行宣传。如果说培训是让员工知道怎么做、为什么这样做，那么组织阶段的宣传，则是推动员工积极地去做。

为了能够让酒店的产品质量稳定和提升落到实处，督导层的榜样作用是不容忽视的。要求员工做到的，督导层必须先做到；要求员工会的，督导层必须先学会。实践表明，督导层身先士卒，身体力行，能对质量标准的贯彻执行起到有力的推动作用。

（四）督导层在质量标准的控制中，起到了“监管者”的主力作用

为客人提供的实物产品和服务是否都能做到零缺陷，是否都能超过客人的预期，这在实践中是比较难的。这里既有受客观条件限制的因素，也有来自主观方面努力不够和执行不力的原因。客观条件有限，可以通过创造条件去克服；而主观努力不够或执行力度差，就必须依靠督导层的监督检查和督促指导。

有人说，产品质量是靠检查出来的，这句话虽有偏颇，但也不是全无道理。

检查人员当然不仅限于督导层，几乎所有管理人员都必须参与其中。通常我们说的检查有“七查”：服务员自查，领班全面查，主管、部门经理、总经理抽查，大堂副理、值班经理、质检部巡查，质检小组（跨部门抽调人员组成）不定期全面查，专家、行家暗查，最后是客人体验检查。以上与督导层有关的至少有四项。

由于督导层自身工作的性质，决定其工作手段要以监督、指导为主。平时花在现场督察工作的时间和精力最多，整天“盯住”操作层，有时因工作态度严厉、作风泼辣，常常被某些员工背地里形象地称之为“黑猫警长”，产生了一定的“威慑力”（人是需要适度压力的）。由此，也说明了督导层在质量管理尤其是现场管理中，起到了不可缺少的增强监管力度的主力作用。

督导层检查员工工作的过程，应包含事前、事中和事后的检查，即所谓“检查—检查—再检查”。事前的检查，主要是指准备

工作的检查，也叫预先检查，有备无患。有人对客房、会议厅房、餐厅及餐厅包厢的准备工作检查，形象地总结为“查四面”即查天面（天花板）、墙面、台面和地面。事中的检查即跟踪员工工作的过程。尤其是直接面对客人服务的时候，督导层必须不间断地观察员工操作是否得当，程序是否有遗漏。当员工操作不当或有遗漏时，不可只顾指责，而要先予“补位”。所谓“补位”即督导层自身先行替补员工操作或弥补遗漏环节。这种的补位最好不能让客人察觉到，应自然而然地完成。对员工工作的失误不但不可指责，而且需要指导。有的工作虽然没有面对客人，但督导层检查其过程也同样显得十分必要。比如，要求客房服务员在家具抹尘时，必须一手持湿布，另一手持干布，在家具与墙面接触部位必须使用干布。如果督导层不在现场，就可能产生服务员为图省事而一手湿布抹到底的现象，等过了若干时日，墙面与家具接触部位出现斑斑黑迹时，即便查到也为时已晚。至于事后检查，关注的主要是安全问题，例如夜总会营业结束，检查是否有火灾隐患。为了不断提高服务质量，还要争取在每一次接待完毕之后，征求客人的意见，尽可能做好事后弥补工作，以求得服务的完善。

督导层遇到检查的工作量比较大时，应学会掌握科学方法以提高效率，比如，找共性，抓重点，举一反三，由点及面。例如，一位客房领班要在一个班次里检查二三十间的走客房或经过大整理过后的住客房，既全面又仔细确是一件困难的事情，怎么办？可以对同一服务员所整理的房间细查前三间，找出共性的问题，并要求其立即纠正，一般地说，后面整理的房间质量就不会有太大问题，这样也加快了查房的速度。

实践发现，管理人员在质量检查控制上，有四种现象：一是对质量问题视而不见、听而不闻、察而不觉；二是发现一个问题立即着手解决之；三是发现一个点上的某一问题推而广之，由点及面解决这同一问题；四是有预见性地去寻找问题，或去发现可能产生问题的苗头，并采取预防性的措施解决之。第一种现象绝对不允许，这样的管理人员如果不是业务不专，就是责任心不强，必须改进。后面三种现象当然都是较为负责的表现，而最理想的应当是最后一种，因为这样可以把问题消灭在客人察觉之

前，改进成本也最小。所以希望督导层在监督检查环节除了能做到举一反三、由点及面外，还能做到有预见性地检查和解决质量问题，使得酒店产品和服务质量水平持续稳定和不断提高。

实践表明，凡是酒店提供的产品或服务出现了瑕疵或产生了问题，都可以从管理上找到原因。其中，大部分的管理原因来自督导层本身。酒店产品质量关系到酒店的生存和发展，有人为此作了总结：质量是企业的生命，质量是营销的本钱，质量是品牌的基础，质量是效益的保证。确实，产品质量不高的酒店连生存都将成为问题，更别说可持续发展。因此，作为酒店基层管理人员——督导层，必须清醒地认识到，督导层是酒店质量管理中的中坚力量，地位关键，作用重要，有责任也有机会为稳定和提高酒店产品质量作出应有的更大的贡献。

现代酒店的S型管理

行为科学代表人物之一麦格雷戈认为：在企业管理中，对员工本性的看法有两种对立的思想。他把这两种思想分别称为X理论和Y理论。他认为，传统的观点对人性的假设做了错误的结论，称之为X理论。他本人则提出了与之相对立的理论即Y理论。下面来分析这两种理论的要点以及与之相对应的管理原则。

X理论的要点是：人生来就是懒惰的，缺乏进取心；人生来就是不愿意负责任的，缺乏责任感；人生来就是以自我为中心的，不顾组织目标；只有少数人才有组织管理才能，多数人缺乏想象力和创造力。那么从X理论出发，管理的原则是：企业以获得利润最大化为唯一目标来考虑运用人、财、物等生产要素；对员工的管理主要在于控制其不良行为；只有用严格的制度和纪律才能实现企业目标；采用制度加金钱刺激才能调动员工生产积极性。

而Y理论的要点是：只要环境适宜，人们是愿意干活的；只要条件合适，人们是愿意主动承担责任的；只要引导得当，人们

会把个人目标与组织目标相统一，而并不一定要与组织相对抗；控制和惩罚不是组织管理的唯一方法，人们对自己的行为可以自我控制；多数人有组织管理才能，而且有丰富的想象力和创造力。在此理论指引下，其管理原则应当是：根据综合目标来合理安排人、财、物等生产要素；对员工的管理应当充分考虑和满足员工的社会、心理需要；鼓励员工参与决策；相信广大员工的自我管理能力，适当和适度下放权力，以发挥其工作主动性和创造性；多以启发、诱导来代替命令和指挥。

显然，Y 理论对人的特性假设有其积极的一面，它为管理者提供了对员工乐观看法的依据，因此管理人员则愿意争取员工的协作和支持，努力发挥其积极的因素。

20 世纪 70 年代之后出现了以人为本的管理思想，其理论基础可以说就是 Y 理论的要点。几乎与此同时，企业家们也开始注意到企业文化在管理中的作用。企业文化是什么呢？文化是影响人的思想和行为的东西，它通过各种载体去影响人的所思所为。以人为本的企业文化则通过企业政策、制度、宣传、活动等方式体现企业重视人、推崇人、尊重人、关怀人的价值观，否定了以物质和事务为中心的轻视人、贬低人、忽视人、排斥人的落后思想。营造企业文化，是为了取得对一种价值观的认同，而营造以人为本的企业文化，则把员工在企业中的地位与作用提到一个新的高度，其目的在于充分挖掘和发挥员工的潜在积极性和工作能力。

如果说 X 理论看重的是制度、金钱的作用，是以管理人的手脚为主要诉求，那么 Y 理论重视的则是人的思想、意识的作用，着眼点是管人的心，管人的脑。

造物先造人，育人先育心（思想意识），留人也要先留心，这已被越来越多的酒店业主和高层管理者所认同。记得有人这样说过，一个人不会把自己的生命出卖给你，但却可能会因为你授予他一顶耀眼桂冠或一条彩色绶带而把自己的生命奉献给你。正如古人所云："攻心为上。"心，英文是 Soul，其打头字母是 S。注重员工的"心"的管理，故称之为 S 型管理。如果要说酒店与员工有什么主要冲突的话，以往多半集中在薪酬待遇和生活福利

方面。而今天，我们在现实中看到更多冲突的出现是缘于员工个人对酒店工作意义的认识，缘于个人的人格地位是否平等和被尊重，缘于个人的被信任程度是否得到承认，还缘于个人价值在企业是否被重视和得以实现。总之，员工所追求的更多是趋向于精神（心）层面的内容。因此，21 世纪的企业员工的管理应当是 S 型管理。

事实上，当今企业在 S 型管理方面已经有很多的提法和做法。譬如提倡“人性化管理”“人本管理”“柔性管理”“企业文化管理”等都属于这一类。具体采取的措施和做法包括了以下内容：

（1）给员工更多的发言渠道和表现机会（总经理信箱、店刊、店报、主题演讲会、自由谈、知识竞赛、员工艺术团）；

（2）给员工更多的参与性管理机会（诸葛亮会、干部扩大会、征求意见会、建议有奖活动）；

（3）给员工更多的展现优秀形象的方式和机会（光荣榜、明星榜、荣誉称号、表彰大会、委屈奖、奖励旅游）；

（4）给基层管理人员和普通员工下放更多的对客服务处置权（产品服务的更换权、打折权、赠送权、部分免单权、限额自主应急采购权、要求对客服务配合权）；

（5）给员工创造更加舒适和宽松的硬环境和软环境（改善员工食宿条件、改良组织气候和人际关系、改变不良的领导作风和不当的管理方法）；

（6）给员工更加广阔的发展机会和空间（帮助设计职业生涯计划、轮岗锻炼、店内店外培训、申请职务岗位、不拘一格提拔重用）等。

另外，许多酒店还设定了以某一主题为名的企业“节日”，诸如：

（1）每年一次的“优秀员工家长日”“干部家属日”等；

（2）每月一次的“总经理接见日”“员工集体生日”“自由谈日”“建议日”“自我标榜日”等；

（3）每周一次的“展望日”“反省日”等。

对于管理层来说，有的酒店为中高层领导设定“基层工作

日”，这一天干部以某一基层员工的身份上班，体验基层员工的工作感受；有的酒店设定每月一次的“干部心灵检修日”，检讨这一个月来关心了几个部下？具体都做了什么？效果如何？而专门针对管理人员开设的一年一次春节元宵期间的“家属日”，更是充满人情味：请家属吃饭过夜或开茶话会，高层领导向“贤内助”们对酒店工作的支持表示感谢，介绍管理人员在酒店工作的辛苦情况，听取家属谈家中有何困难需要酒店帮助解决以及对酒店的希望，等等。

管人重在管心——S型管理将为酒店稳定员工队伍、增强企业凝聚力、提高员工积极性以及促进酒店健康有序发展而发挥越来越重要的作用，S型管理必将大行其道！

酒店与消费者的关系及其他

有一段时期，酒店业员工频繁跳槽甚至流失，新员工招聘也十分困难，业内分析的几个原因中，有这么一种说法是，酒店业本身过于强调宾客至上，降低了员工的地位，因此引起了员工流失和招聘困难。于是，报刊上出现了关于“宾主关系”“顾客是上帝”和“员工第一”等老话题的文章。笔者也想就这些话题谈谈个人看法。

酒店宾主关系可以理解为顾客与酒店的关系，严格地说是指消费者与酒店员工之间的关系。对这一关系如何定位，确实关乎员工的“心态”，而心态则直接影响员工的工作情绪，“心态决定一切”，非同小可。

宾主关系从字面上就已明确了消费者与酒店员工之间是客人与主人的关系，这也是之所以用“宾主”这一词汇的本来意义。这一意义非同寻常，因为有了这一观念性的定位，我们就可以暂时撇开那种“社会交换关系”，让我们员工认识到，凡是上门消费者都是来我们“家”的客人，哪有主人不敬重、不热情接待客

人的道理？历来还有一种提法叫“宾至如归”，那是说客人的光临如同回到家一样，待之自然如同亲人一般而关怀备至，热情有加。如果员工接受了这一观念，其“收益”将被放大，也就有了良好的心态，其工作情绪自然也好。

以上对“宾主关系”的阐释当然是观念性的，也许是我们酒店业的一厢情愿。而事实上的定位则是从社会关系或是从服务与被服务关系上去说，应当是“主仆关系”。我们通常说，客人是“主人的主人”，消费者才是真正的主人，而酒店员工是其仆人（即服务者），我们不能不承认这一现实，这也符合“社会交换关系”的说法：消费者付钱购买服务，酒店员工工资是客人给的（尽管是再分配所得），自然就有了为之服务的义务。只要我们员工认同自身的工作性质和工资待遇，就不能认为这种权利和义务的关系不平等。

为了让员工认同这一点，管理者要做好以下两项工作。

第一，要不遗余力地向员工灌输：社会人与人的关系是“人人为我，我为人人”的关系，今天你为别人服务，明天你到其他服务场所，别人也在为你服务，没有高低贵贱之分。只因为人的能力有大小，所以这个社会上还是有政治、经济地位上的差别，但在法律地位、人格上还是平等的。即使在酒店中处于服务者地位，但从人格上说与客人是平等的关系。有了这样的心态基础，再让员工接受“我们是为绅士淑女服务的绅士淑女”这一理念就有了“理论”上的支持。

第二，我们管理者（当然还有业主）应当关心员工的工资待遇及其工作生活环境和管理人员的人性化管理状况。只要员工的经济收入符合“行情”，也享受到良好的工作生活条件和得到管理人员的关心爱护，员工心态的平衡就有了基本保证，就不难做到“有满意的员工就有满意的顾客”。

客观地说，客人作为个体在酒店的角色定位就是花钱的消费者。酒店可以根据自身的市场定位（类型、档次）来选择有相应消费需求和消费能力的消费者，但其是否具有绅士淑女的修养、气质及其行为，则不是我们单方面可以“定位”的，更不可能靠“鼓励”使其“配合”的。我们所能做的只能通过提供优良的设

施硬件、高超的服务水平、良好的服务态度和优雅的环境气氛去影响或改变消费者的行为特征。

在此，也谈谈与“宾主关系”有关的另外两个话题。

其一，我始终赞成“顾客是上帝”的提法。

之所以有人否定这一提法，其原因是没有完全理解这句话的真正含义。我们经常对员工说，我们的工资是客人给的，因而客人是我们的衣食父母。而衣食父母和生身父母不同，若不很好地为衣食父母服务，他就可能当别人的衣食父母，所以说衣食父母是不能得罪的。有的员工之所以得罪了客人，往往是因为认定客人不对并为此与之发生争执。假如认定客人总是正确的，那么就不该有得罪客人的事情发生。“总是正确”的人即所谓“上帝”——许多西方人一旦有过错，往往找上帝忏悔，把上帝当作圣洁无比、真理满身的神。“顾客是上帝”即把客人看做与上帝一样——总是正确！换句话说，“顾客是上帝”就是“客人总是对的”另一种说法。有了“客人总是对的”理念，处理与客人之间的关系就顺利得多——即使客人不对，也认定是对的。不得罪客人，还怕没有回头客吗？

至于为什么有人认为“顾客是上帝”的提法不妥，我想还有一个原因是，的确存在极少数客人有极端的“不对”行为，比如恶意消费乃至有意破坏者。我认为，这些极少数客人的“不对”行为并没有动摇“顾客是上帝”的理念。因为在实践中，事实上已不把恶意消费乃至有意破坏者视为“上帝”了，照样可以将之列入“黑名单”，不希望这样的人再成为顾客，甚至对造成恶劣事态者，还要采取报警行动。可见，提倡“顾客是上帝”是从大多数善意消费者出发而说的，它是一种观念，而这种观念对处理和改善宾主之间的关系至关重要。

其二，我不反对“员工第一”的提法，但不能苟同“员工第一，顾客第二”之说。

从管理角度说，员工第一；而从经营角度说，顾客也是第一。这两者之间并没有矛盾，它们是从两个不同的角度提出的，这正如我们宣传“顾客是上帝”，并不妨碍倡导“员工是上帝”“员工是内部顾客”一样，前者是就全体员工处理与顾客之间关

系而言，后者是就管理者处理与普通员工关系而说。“顾客第一”和“员工第一”都是必须持有的观点，不应该为提高顾客满意度而下降员工满意度。

当前酒店业员工频繁跳槽甚至出走的原因很多，如果将之“归罪”于“顾客第一”的提法，不仅在理论上站不住脚而且也不符合事实。我们并没有因客人对酒店产品、服务不满完全归因于普通员工甚至因此超越制度处罚员工（当然也不排除有个别处理不当的情况）。我们也没有因倡导“顾客第一”而姑息极个别严重损害酒店利益和伤害员工人身安全的恶意消费者，在必要时照样求助警方、司法机构以维护员工的权益。

总之，不能为了推崇“顾客第一”而丢了“员工第一”，反之也一样。希望“顾客第一”与“员工第一”两种观念并存，更希望由此而将宾主的和谐共赢关系推向更高境界。



◇后记

记得当初我产生撰写篇幅小、可读性强的酒店管理案例文章的念头，是缘于不少酒店同仁的建议：大部头管理书籍固然有学习的必要，但总因为忙于工作没有完整的时间去看，而且也感到读起来很累。同时，还缘于我的挚友、曾任过多家酒店总经理的连宗明先生给予的建议。

记得第一篇案例文章题目是《蚝油牛肉变成了青椒炒牛肉》，发表于《中国旅游报》酒店专刊，素材取自我与福建省委组织部考试中心黄文书先生等几位朋友一起用餐时发生的事情。自那之后，一发不可收，几年下来写出了数十篇案例及点评。之所以回忆这些往事，是因为我想若没有当初开的那个头，就不会有今天案例文章的结集出版并一再重印修订。

十多年来，我相继出版了《酒店入职 9 节课》《酒店督导管理 10 讲》《现代酒店服务与管理制度》等 8 部专业著作，发表了数十篇专业方面的文章。应当说，我所取得的成果离不开许多同行专家和出版界朋友的支持和帮助。

借此机会，感谢时任杭州大学旅游系主任、我国第一位旅游学博士陈纲教授，曾对我专业的指导和写作的鼓励；感谢《饭店世界》主编、我国第一份酒店刊物创办人王大悟教授，对我教研的帮助和著述的支持，并且特别感谢他为我出版的两部著作悉心作序；感谢时任国家旅游局质量规范与管理司副司长、现任中国旅游饭店业协会会长张润钢先生，在百忙中拨冗为我出版的其中一部著作写序。

同时，还要借此机会感谢《中外酒店》主编段海峰、《中国酒店》副社长徐文胜和主编赵忠庭、《饭店现代化》总编助理李欣宇、《饭店世界》王纬等各位编辑、《中国旅游报》社长陈志学和该报酒店专刊陈静等几任编辑、旅游教育出版社魏志国、孙延

旭编辑和福建人民出版社刘进社、代媛媛编辑的支持和帮助。

在我二十余年的酒店管理实践、教学研究和担任顾问的职业生涯中，一路上得到了许多同仁的褒掖和扶助，在此一并向他们表示衷心的感谢，恕不一一列名。

陈文生

2011 年 1 月于福州

